



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

JULIANA MORO BUENO MENDONÇA

**A FAGULHA DE UM INCÊNDIO:
A INCIVILIDADE NO AMBIENTE DE TRABALHO**

**Brasília
2017**

**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

JULIANA MORO BUENO MENDONÇA

**A FAGULHA DE UM INCÊNDIO:
A INCIVILIDADE NO AMBIENTE DE TRABALHO**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília, como requisito parcial à obtenção do título de Doutora em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Marcus Vinicius Soares Siqueira.

**Brasília
2017**

JULIANA MORO BUENO MENDONÇA

A FAGULHA DE UM INCÊNDIO: A INCIVILIDADE NO AMBIENTE DE TRABALHO

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília, como requisito parcial à obtenção do título de Doutora em Administração.

Comissão Examinadora:

Prof. Dr. Marcus Vinícius Soares Siqueira, Universidade de Brasília
Orientador

Profa. Dra. Gisela Demo, Universidade de Brasília
Examinadora Interna

Profa. Dra. Cíntia Rodrigues de Oliveira Medeiros, Universidade Federal de Uberlândia
Examinadora Externa

Prof. José Newton Garcia de Araújo, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais
Examinador Externo

Ricardo Corrêa Gomes, Universidade de Brasília
Examinador - Suplente

Brasília/DF, 19 de outubro de 2017.

A Deus, minha força! E à minha amada família.
Em especial, à minha mãe, Vânia, meu exemplo,
minha inspiração, e ao meu marido, Renato, um
verdadeiro companheiro!

AGRADECIMENTOS

Muitos... um doutorado, uma vida transformada, uma jornada intensa de quase quatro anos, um começo.

E *voilà*, os agradecimentos:

A Deus, o Alfa e o Ômega!

À toda a minha amada família, pelo apoio sem o qual eu não teria chegado até aqui. Em especial, obrigada, Mãe, Vânia Cristina Gregue Moro, pelas palavras de ânimo, pelos encorajamentos, por me deixar desabafar com você, por me inspirar. Obrigada, Pai, Alcyr Silveira Bueno, por ter orgulho de mim. Obrigada, amor, Renato Mendonça, pela paciência, pelo companheirismo, pelo suporte e por entender a importância do doutorado para o meu desenvolvimento intelectual e para a minha carreira. Obrigada, irmão, Rodrigo Moro Bueno, por saber que sempre posso contar com você. Obrigada, vó Olga Gregue Moro, pelas orações! Obrigada, tia Vera Moro, pela acolhida, por me hospedar em Brasília tantas e tantas vezes, por me buscar cedinho na rodoviária, levar ao aeroporto, pelas conversas, pelo estímulo. Da mesma forma, obrigada, prima Ludmila. Agradeço também aos meus sogros, aos meus cunhados e cunhadas e sobrinhos pela torcida!

Às minhas amigas, Larissa, Letícia, Aline e Mayara, pelas conversas, estímulos, por serem amigas parceiras. Por compreenderem minhas ausências, por serem essas pérolas raras. Amo vocês!

À Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de Brasília – UNB e à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES pela oportunidade de realizar o meu doutorado. E à Universidade do Québec, em Montreal, por me receber e me proporcionar todos os recursos necessários para a pesquisa no período do meu estágio.

Ao meu estimado orientador, **Marcus Vinícius Soares Siqueira**, sempre presente no desenvolvimento desta tese, a partir da leitura atenta e crítica ao longo de várias versões. Como fui abençoada em ter um orientador como você: humano, dedicado, inteligente, talentoso, interessado no meu desenvolvimento intelectual e no meu bem-estar. *Merci infiniment!* A sua confiança no meu trabalho significa muito para mim! Agradeço também ao **Angelo Soares**, da Universidade do Québec, em Montreal. Ah, como eu fui privilegiada duplamente! Angelo, você transborda conteúdo, leitura e prazer pelo que faz. Obrigada pela ajuda e pelo carinho.

Aos demais professores do programa, com os quais eu tive o prazer de conviver e de aprender. Tenho belas lembranças, de *bonheur*, de desafios. À coordenação e à secretaria do Programa de Pós-Graduação em Administração- PPGA da UNB por todo o suporte.

À minha notória banca. Quanta honra ter a Professora Gisela Demo, o Professor José Newton de Araújo, a Professora Cíntia Rodrigues de Oliveira Medeiros e o Professor Ricardo Gomes como convidados. Às professoras Ana Lúcia Galinkin e Ana Magnólia Bezerra Mendes, pela apreciação do meu estudo na fase da qualificação.

À Faculdade de Gestão e Negócios – FAGEN da Universidade Federal de Uberlândia – UFU, onde tudo começou, em especial, aos Professores Valdir Machado Valadão Júnior e Janduhy Camilo Passos.

Aos meus queridos amigos e amigas do PPGA-UNB. Como aprendi com vocês! Quanta admiração! Em especial, agradeço ao meu amigo, Marcelo Augusto dos Santos Finazzi, pela amizade, pela confiança, pela parceria, pelas nossas conversas! E como não agradecer e lembrar dos meus estimados colegas de área, das nossas aulas, almoços, conversas e até mesmo piquenique em sala. Aprendi com vocês e admiro cada um: Leonardo Borges Ferreira, Kesley Moraes de Paula e Mário Ibraim Salimon.

A essas mulheres incríveis do PPGA que admiro tanto: Lana Montezano da Silva, Shirley Luanna Vieira Peixoto Genuino e Sílvia Satiko Onoyama Mori. Vocês me inspiram pelo profissionalismo, perseverança e superação. Lana, obrigada pelo carinho sempre que estou em Brasília!! Também

cito minhas colegas de disciplina: Janaina Angelina Teixeira e Fernanda Bueno Cardoso Scussel. Foi um grande prazer conviver e aprender com vocês! E ainda destaco: o meu amigo Ricardo Ken Fujihara, obrigada pelo carinho; Peng Yaohao, serei sempre grata pela sua paciência e didática em me ensinar análise multivariada. Desejo a você um caminho de sucesso; Pablo Fernando Pessoas de Freitas, meu querido, obrigada pela atenção, por refletir gentileza no seu sorriso; e David Leonardo Bouças da Silva, obrigada pela convivência, alegria e alto-astrol!

Os meus sinceros agradecimentos às entrevistadas e aos entrevistados que, de maneira voluntária, aceitaram confiar a mim os seus relatos sobre suas vivências no trabalho, permitindo que o conhecimento sobre o tema proposto avance.

Agradeço, por fim, às minhas revisoras de português em diferentes etapas: Vânia Cristina Gregue Moro e Maria Selma Rodrigues. Obrigada por refinarem o meu texto de maneira atenciosa. E à Maria Cocullo e ao Jean, pelas transcrições das entrevistas.

RESUMO

Apesar de estarem presentes no dia a dia das pessoas dentro das organizações, os comportamentos incivis ainda se constituem uma temática banalizada e pouco discutida, tanto na academia, quanto no trabalho. Entende-se a incivildade nas relações interpessoais como comportamentos rudes e insensíveis que violam as normas estabelecidas pelo grupo de trabalho e que têm potencial para escalar em outras formas de violências. A fim de estudar esse processo, o objetivo geral traçado foi o de compreender a dinâmica das incivildades no âmbito escolar a partir, sobretudo, das óticas de profissionais do ensino da cidade de Montreal e também por meio de documentos. Foi possível mostrar, por intermédio dos documentos encontrados nos *sites* das escolas, que o conteúdo encontrado tem o foco nos direitos e, principalmente, nos deveres dos alunos. Raros foram os assuntos direcionados à conduta dos pais ou entre os membros de equipe no que diz respeito ao trato interpessoal e ao zelo por um ambiente de trabalho saudável. Na sequência, a partir do conteúdo das entrevistadas em profundidade, foram construídas seis categorias sobre a incivildade nas relações entre as pessoas na esfera do trabalho, estando essas categorias conectadas. Compreender essas categorias dentro de um processo vívido e dinâmico é essencial. Os comportamentos incivis, como conhecidos, não são sempre aleatórios e vão ser influenciados pela seletividade (**quinta categoria**) como um reflexo social. Ainda, há uma diversidade de fontes (direções ascendente, descendente, horizontal, mista, e, ainda, fonte externa) e papéis assumidos (**segunda categoria**) em uma teia em que a volatilidade em ser vítima, testemunha e agressor é uma particularidade potencial da incivildade. As brechas organizacionais (parte central da **primeira categoria**) precisam ser alvo de um trabalho contínuo voltado para a prevenção (parte da **sexta categoria**) de incivildades e violências no trabalho. Essa atuação na base é a maneira para diminuir a frequência dos atos incivis e mesmo a ocorrência desses na rotina de trabalho, evitando ainda a escalada dos atos agressivos (**quarta categoria**). Isso porque a coexistência de diversas violências influenciará negativamente (**terceira categoria**), por exemplo, na própria cultura organizacional, sendo cada vez mais difícil intervir (parte da **sexta categoria**), pois a naturalização e a banalização poderão fortalecer a inação, a complacência e até mesmo uma gestão em que se institucionalizam determinados atos negativos.

Palavras-chave: Incivildade no Trabalho. Violências no Trabalho. Categorias de Incivildade.

ABSTRACT

In spite of being present in the daily lives of people within the organizations, uncivil behaviors still constitute a hackneyed issue and is as little discussed in the academy as in the workplace. Incivility in interpersonal relationships is understood as rude and insensitive behaviors that violate the rules established by the work group and have a potential to escalate into other forms of violence. In order to study this process, the outlined overall goal was to understand the dynamics of incivilities within the school environment, based mostly upon the viewpoints of teaching professionals in the City of Montreal and also by means of documents. It was possible to show by the documents found on the schools' websites that the content therein focus on the students' rights and, mainly, responsibilities. Issues addressing either parents' conduct or among staff members, in regard to interpersonal relations and to fostering of a healthy work environment, were rare. Subsequently, six connected categories of incivility in the relationships of people in the workplace were built with basis on the content of the in-depth interviews. Understanding these categories in a vivid and dynamic process is essential. Uncivil behaviors, as they are known, are not always random and will be influenced by selectivity (**fifth category**) as a social reflex. Furthermore, there are various sources (ascending, descending, lateral/horizontal and mixed directions, and also external source) and roles played (**second category**) in a web where the volatility in being victim, witness and aggressor is a potential particularity of incivility. The organizational loopholes (core part of the **first category**) need to be targeted by a continuous prevention-oriented work (part of the **sixth category**) on workplace incivilities and violences. To take such an action at the basis is the way to reduce the frequency of the uncivil acts and even their occurrence in the work routine, as well as to prevent the escalation of aggressive acts (**fourth category**). That is why the coexistence of various types of violence will have a negative impact (**third category**), for instance, on the organizational culture itself, making it increasingly difficult to intervene (part of the **sixth category**), for its naturalization and banalization may lead to the strengthening of inaction, complacency, and even a management through which determined negative acts are institutionalized.

Keywords: Incivility in the Workplace. Violence in the Workplace. Incivility Categories.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Resumo dos Conceitos	49
Quadro 2 - Categoria Indicativa de <i>High-Context</i> (HC) e <i>Low-Context</i> (LC)	73
Quadro 3 - Teses Analisadas	139
Quadro 4 - Conteúdo Compilado das Teses	140
Quadro 5 - Outras Revistas Encontradas.....	145
Quadro 6 - Perfil dos(as) Entrevistados(as)	173
Quadro 7 - Definições Recorrentes nas Falas das(os) Entrevistadas(os)	188
Quadro 8 - Registros Destacados: Vivências das Entrevistadas e dos Entrevistados.....	212

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Diferentes Estágios Envolvendo o Processo de Escalada do Assédio Moral Ligado a Disputas Interpessoais	54
Figura 2 - Modelo Integrado de Incivilidade como uma Discriminação Moderna nas Organizações	54
Figura 3 - Influências da Pessoa e da Organização sobre o Comportamento Discriminatório	56
Figura 4 - Estágios de Escala e Limiares	58
Figura 5 - As Quatro Fases do Psicoterror	60
Figura 6 - Modelo de Várias Etapas do Desenvolvimento de Conflitos Interpessoais	63
Figura 7 - Incivilidade e Outras Formas de Maus-tratos nas Organizações.....	84
Figura 8 - Publicações de Artigos (2001-2016)	144
Figura 9 - Um Quadro Conceitual sobre Incivilidade no Ambiente de Trabalho	146
Figura 10 - Abordagem dos Artigos.....	147
Figura 11 - Sistema Escola da Província de Québec.....	163
Figura 12 - Mapa com a Classificação do Nível de Privação Econômica.....	163
Figura 13 - Poder de Informação - Itens e Dimensões	165
Figura 14 - Categorias Conectadas sobre a Incivilidade nas Relações entre as Pessoas no Âmbito do Trabalho	247

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Conceitos Encontrados nos Artigos	154
Tabela 2 - Montantes para Investimentos Adicionais Oriundos de Taxas para 2018	167
Tabela 3 - Seleção das Escolas Públicas de Nível Primário.....	168
Tabela 4 - Seleção das Escolas Públicas de Nível Secundário.....	169
Tabela 5 - Tempo de Entrevista, Tempo Total e Médio	175
Tabela 6 - Vários Papéis na Direção Horizontal (fonte entre os pares)	218

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 O Cotidiano Naturalizado do Mal-estar	14
1.2 Problematizando sobre Incivilidade no Ambiente de Trabalho.....	19
1.3 Justificativas para a Pesquisa e Contribuições	24
1.4 Estrutura da Tese.....	29
2 VIOLÊNCIAS NO AMBIENTE DE TRABALHO.....	32
2.1 Violência e Agressão: Reflexões sobre os Usos dos Termos.....	32
2.2 <i>Workplace Mistreatment</i>: Definições e Diferenciações	40
2.3 Modelos que Ajudam a Pensar a Dinamicidade da Violência Velada	52
3 INCIVILIDADE NO AMBIENTE DE TRABALHO.....	68
3.1 Panorama sobre o Tema.....	68
3.2 A Versão Corrente e Popular	82
3.3 Um Olhar Plural e Crítico sobre a Incivilidade	100
3.4 Evidenciando o <i>Dark Side</i>: para Além de uma Visão Monocromática	116
3.4.1 Construções Sociais que Ocultam/Revelam Desigualdades	124
4 ESTUDO BIBLIOMÉTRICO: UM PANORAMA ATUAL.....	138
4.1 Análises das Teses	138
4.2 Análises dos Artigos.....	144
4.3 Conceitos Ofertados.....	153
4.4 O que o Conjunto da Obra Indica.....	157
5 A PESQUISA	159
5.1 Base Epistemológica e Caracterização.....	159
5.2 Delineamento da Pesquisa.....	162
5.3 Pesquisa Documental.....	167
5.4 O Percorso de Campo: Dificuldades e Achados Não Excluídos.....	171

6. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	176
6.1 Análise Documental: Navegando ao Encontro dos Professores	176
6.1.1 Algumas Ponderações	176
6.1.2 Análise dos Documentos Seleccionados.....	177
6.2 Descompasso entre os Discursos	187
6.3 As Categorias que Emergiram da Discussão: a Incivilidade no Trabalho	194
6.3.1 Condições que Abrem Brechas para as Incivilidades	194
6.3.2 Fontes Múltiplas e Papéis Assumidos.....	211
6.3.3 Impactos Negativos das Incivilidades e de Outras Violências no Trabalho	220
6.3.4 Potencial de Escalada para Outras Violências	225
6.3.5 Seletividade da Incivilidade: o Dark Side Exposto.....	234
6.3.6 Intervenção e Prevenção	238
7 CONCLUSÕES.....	249
REFERÊNCIAS	256
APÊNDICE A – Tópico Guia para as Entrevistas	275
APÊNDICE B – Termo de Consentimento	278

1 INTRODUÇÃO

1.1 O Cotidiano Naturalizado do Mal-estar

Na civilização contemporânea de *doping* (dopagem), o indivíduo vive e sobrevive em uma constante busca pela excelência, mas, quando “[...] não são mais úteis, eles são descartados apesar de todos os esforços despendidos” (ENRIQUEZ, 1997, p. 6). E a atenção ao outro, parece ser um luxo destinado aos mais próximos, como familiares e amigos. Na rotina dos afazeres diários, um jornalista relata ter ouvido de um senhor que esperava na fila do caixa: “eu não sou obrigado a te ver”. Assim, esse outro “invisível” passa a ser cada vez mais um objeto do que um ser humano dotado de razão e emoção, o que caracteriza o raciocínio reducionista, cunhado no flagelo da intolerância, do qual ninguém está isento (ECO, 2000).

Ricoeur (2000, p. 20) explica que “dois componentes são necessários à intolerância: a desaprovação do outro e o poder de impedir que esse outro leve sua vida como bem entenda”. Isso significa que é necessário negar o outro como verdadeiro humano, do mesmo modo que o fez a ideologia nazista, para a qual os judeus não eram sub-homens, mas, sim, animais de “rebanho” (HÉRITIER, 2000).

Na mídia, o jogo das vantagens e a naturalização do crescer, pisando sobre o outro, são mecanismos constantemente explorados (HANNABUSS, 1998). Para Bauman e Donskis (2014, p. 14), a “insensibilidade moral” representa “um tipo de comportamento empedernido, desumano e implacável, ou apenas uma postura imperturbável e indiferente”. A Postura de Pilatos, ao “lavar as mãos”, exprime de maneira metafórica a insensibilidade, o desumano. Essa postura também mostra o medo por trás das decisões, um medo pautado em um narcisismo exacerbado, alimentado pela sociedade do consumo e da concorrência.

De maneira cada vez mais sutil, o discurso do ter ao invés do ser, as prioridades invertidas e os valores humanos vão passando à margem nas pequenas ações diárias e infiltram-se nos mais diversos flancos da vida. Contudo, é fundamental verificar um foco de incêndio de maneira preventiva e não esperar a tragédia após as labaredas. Nesse sentido, as organizações do trabalho muito impactam a sociedade. Dessa maneira, uma postura passiva não pode ser aceita, sendo preciso desvelar o tema desta tese no entender dos negócios. E esse entender é baseado nos resultados esperados. E os mesmos vão sendo comprometidos pelas microviolências que vão se

tornando cada vez mais naturalizadas no trato entre as pessoas, o que maximiza o potencial do problema, pois se cria um ambiente nocivo e propício a outras formas de violências, como o assédio moral no trabalho.

Ao passo que a incivilidade é banalizada, por se pensar que se trata de um ato negativo que não é considerado grave ou nem mesmo uma agressão por alguns, o assédio moral, em outro extremo, já é um tabu, negado em muitas organizações e naturalizado em outras enquanto prática de negócio (ANDERSSON; PEARSON, 1999; VALADÃO JÚNIOR; BUENO MENDONÇA, 2015). Desse modo, não considerar o embrião do problema, as incivilidades, é permitir o livre curso da violência, prejudicando o tratamento mais pontual dessa tipologia de maus-tratos, bem como barrando a criação de alternativas para prevenção. Com isso, abre-se espaço para o desenrolar de outras violências, uma vez que, quando algo não é vetado, entende-se que é permitido (SALIN, 2003a). O assédio moral, por exemplo, é um processo oriundo de atos negativos (agressivos) ao longo do tempo, é um somatório de atos ocorridos, de maneira sistemática e com determinada frequência, mirado sobre uma vítima ou um grupo. Não é possível, portanto, compreender o assédio moral como um fenômeno pontual, mas é preciso retornar à base do seu desenvolvimento, qual seja, a incivilidade no trabalho (LEYMANN, 1996b).

Sem dúvida, é preciso ponderar que a organização imersa em determinado contexto social terá por tendência refleti-lo, contudo, na prática, não existe um *ethos* ideal para uma nação, mas muito se pode aprender por meio das interações civis e da percepção ideológica cultural de cada povo (DAVETIAN, 2009). A reflexão a esse respeito se torna relevante, no intuito de minorar a preocupante tendência de uma população em ignorar as lições extraídas de seu passado.

A indiferença, como aponta Bauman (2001), é um marco da pós-modernidade, em que os laços de solidariedade são cada vez mais escassos. Agora, diante de um cadáver que encalhou na areia da praia no Rio de Janeiro, um entrevistado diz: “eu sei que tem um cara morto aí, mas mesmo assim vou continuar não querendo saber disso”. Afinal, talvez esse indivíduo tenha feito algo de ruim para ter acabado nessa situação. Diante disso, “o que fazer? O verão é curto e preciso me divertir” (AZEVEDO, 2009, p. 94). Com isso, vê-se uma redução do dito “semelhante” para, então, forjar um alibi que satisfaça o egoísmo e legitime a violência (GAY, 1995; ECO, 2000; MEREU, 2000).

Conforme exemplifica Foucault (2011, p. 13), “[...] desapareceu o corpo supliciado, esquartejado, amputado, marcado simbolicamente no rosto ou no ombro, exposto vivo ou morto, dado ao espetáculo”, ou seja, o estudo sobre a violência no trabalho passa a ter por foco a violência interior, voltada para as subjetividades do sujeito e, muitas vezes, o amordaça em um sofrer silencioso, mas que o corrói por dentro e impacta o grupo de trabalho.

Nas escolas de negócio, cujo objetivo está voltado para o ensino da gestão das organizações, a pauta principal ancora-se nas faces mais palatáveis, como expõe Morgan (2011), bem como nas metáforas que resumem as organizações como máquinas, como organismos vivos, como cérebros. Já as empresas vistas como instrumento de dominação, por exemplo, é um assunto, por vezes, abafado e, quando debatido, leva a reações adversas, como espanto, identificação ou negação.

Um caso ilustrativo a respeito do poder das grandes corporações foi exposto no *New York Times* sobre a Amazon, em agosto de 2015 (KANTOR; STREITFELD, 2015). De acordo com os entrevistados, práticas de maus-tratos são institucionalizadas, pois “vale tudo ou quase tudo” por mais vendas e mais lucros. A lei, segundo os ouvidos, baseia-se no Darwinismo proposital, em que somente o mais forte sobrevive. E, diante de um obstáculo qualquer, uma das regras é “pular o muro”, isso porque a ideia prevalecente sugere que a harmonia no local de trabalho não pode ser sobrevalorizada. Assim, destruir as ideias dos colegas e oferecer *feedbacks* diretivos sem pudor (melhor se for doloroso), antes de uma decisão a ser tomada, são práticas usuais. O presidente executivo, Jeff Bezos, rebateu a reportagem, afirmando que a tolerância da empresa por qualquer falta de empatia é zero, mesmo se for um caso isolado.

Outra parte da reportagem que chama a atenção diz respeito a uma funcionária que menciona seus projetos como se fossem seus bebês. Ou seja, um projeto de trabalho invade de tal forma o espaço privado que se transforma em um ente familiar, como um filho. A partir desse exemplo, é possível refletir acerca da fala de La Boétie (1999, p. 33-34) em relação à servidão, que é uma espécie de devoção em que “[...] o tirano subjuga os súditos, uns através dos outros e é guardado por aqueles de quem deveria se guardar, se valessem alguma coisa; mas, como se diz, para rachar lenha é preciso cunhas da própria lenha”.

Sair dessas amarras, buscando equilíbrio entre trabalho e família, por exemplo, significa nadar continuamente contra o fluxo “natural” imposto. Elementos da vida e das organizações vão se traduzir em barreiras nesse movimento. Nesse sentido, cabe questionar de que modo é possível

abrir espaços para que o sujeito busque ser um ator social. Não há, porém, resposta pronta e nem um modelo único para tal reflexão, mas, no nível organizacional, existem ações a serem implementadas e outras a serem revisadas.

Uma ilustração artística da necessidade de cada um se tornar sujeito e favorecer o grupo é o enredo por trás do espetáculo do *Cirque du Soleil*, denominado “VOLTA”. Na exibição, percebe-se a angústia do personagem principal, WAZ, um famoso animador de um show que sentia sua arte presa pela concepção do show *business*. Ele era idolatrado por uma elite conformista que se considerava superior aos espectadores comuns (denominados de Cinzas), mesmo se um dia já foram Cinzas também. WAZ vivia sob a máscara de uma fantasia e ainda era rodeado de pessoas comuns que desejam o seu minuto de fama. Essas pessoas são mais vinculadas aos seus celulares e aos registros de *selfs* do que a uma experiência profunda com o outro, bem como valorizam o que é superficial e aparente. São pessoas que, ao longo do tempo, se distanciaram de sua identidade. Ao longo da história, ele começa a observar os artistas de espírito livre e vê um novo caminho a trilhar, um caminho em que não precisa sentir vergonha de quem ele é. O espetáculo nos leva a refletir sobre a questão de querer ser sujeito ou ser sufocado em um silêncio que oculta os reais sentimentos e foca em uma satisfação momentânea baseada na luz dos holofotes e nos aplausos de outros desconhecidos. Trata-se de um novo reconectar, de voltar à essência, de buscar um sentido próprio e de se envolver de fato com os outros. Trata-se de traçar seu caminho, percebendo os rostos ao seu redor (CIRQUE DU SOLEIL, 2017).

Dessa maneira, o sujeito busca ser um ator social, construído na instabilidade, na crise e na descoberta, ou seja, não se vincula a um extremo utopista de máxima estabilidade. Observa-se que o conceito de sujeito apresenta uma envergadura maior do que o de indivíduo: “O sujeito é o sentido encontrado dentro do indivíduo, o que permite a esse (...) ser ator. O sujeito é a consciência do desejo, do trabalho do indivíduo para ser um ator, para viver sua vida” (TOURAINÉ, 2004, p. 114). Já o indivíduo narcísico apresenta um duplo desligamento, do sujeito e da sociedade, visto que é incapaz de distanciar o Eu do Eu.

Para Ardoino e Barus-Michel (2005), o sujeito é um ser humano com nome, situado no espaço e no tempo, complexo, conflituoso e não se concebe sem o(s) outro(s). Esse sujeito, portanto, constitui-se no cruzamento do sujeito de desejo, do sujeito socio-histórico e do sujeito de direito: “[...] esse sujeito apareceu, em certa medida, recentemente na História, com atribuição de um valor qualitativo, único ao indivíduo, através da pessoa” (p. 203). Ele é ainda um “[...]”

produtor de sentido: significa-se e significa o outro, chocando com ele ou com ele se articulando” (ARDOINO; BARUS-MICHEL, 2005, p. 206).

O sujeito, portanto, é mais do que um indivíduo (unidade constitutiva, indivisível, biológica, sem história, do registro da homogeneidade e da universalidade), mais do que uma pessoa (um indivíduo inscrito na temporalidade, com uma história, porém, as problemáticas inconscientes do sujeito escapam à pessoa) e mais do que um ator (é um agente humanizado, socializado, dotado de iniciativa - aproxima-se do sujeito). Nessa visão da psicossociologia, o sujeito “[...] não é só pretensão consciente e reflexiva, é também energético, pulsional na contradição, no desconhecimento, na mentira, na ilusão, tudo aquilo que o *ego* regula para construir um sujeito apresentável” (ARDOINO; BARUS-MICHEL, 2005, p. 206).

Para Touraine (1994, p. 220), “o indivíduo não é senão a unidade particular onde se misturam a vida e o pensamento, a experiência e consciência”. De tal modo, a vida precisa resistir no indivíduo, a fim de construir a unidade da pessoa. E o Ator se assemelha ao sujeito, pois ele é o apelo à transformação do Si-mesmo em Ator, visto que esse “não age em conformidade com o lugar que ocupa na organização social, mas modifica o meio ambiente material e, sobretudo social no qual está colocado, modificando a divisão do trabalho, as formas de decisão, as relações de dominação ou as orientações culturais” (TOURAINÉ, 1994, p. 220-221).

Vê-se que, na prática, o sujeito se retrai e se oculta, quem sabe, até não se transveste de outro alguém nesse recalque, ficando quase que irreconhecível na medida em que “luta” contra os maus-tratos e as angústias. Nesse sentido, é preciso proteger o ser humano de tudo que o transforma em “[...] instrumento, em objeto, ou em um absoluto estranho” (TOURAINÉ, 1994, p. 245).

Com destaque para as irresponsabilidades organizacionais, Medeiros (2013, p. 272), por exemplo, denuncia, acerca das corporações, essa prática nociva que coisifica tudo ao redor em prol de lucros restritos a um pequeno grupo: “[...] frequentemente, cidadãos, comunidades, a fauna e a flora, bem como os recursos naturais correm sérios riscos quando o lucro, o poder e a influência das corporações são colocados acima da vida em busca de interesses corporativos”. Para a autora, é necessário que haja “[...] uma transformação nos relacionamentos entre governos, instituições, corporações e sociedade, de modo que sejam negadas às necrocorporações o poder de decidir sobre a vida e a morte”.

Diante do panorama relatado, observa-se que a escalada da incivildade no dia a dia das pessoas vem tomando proporções assustadoras, mas ainda é um debate, muitas vezes, banalizado e negado. De maneira recente, o lado sombrio (*dark side*) das organizações aponta para questões que têm sido tradicionalmente esquecidas, ignoradas ou suprimidas em Administração (Linstead; Maréchal; Griffin, 2014), como o tema em pauta. Dessa maneira, o assunto é promissor para a pesquisa.

Linstead, Maréchal e Griffin (2010) indicam temas relacionados às investigações sobre o *dark side* das organizações, tais como: a) abuso de poder, agressão, extorsão, violência, assédio moral, incivildades, suicídio, perigo e risco nas organizações; b) crimes corporativos envolvendo corrupção, crimes contra o consumidor, fraudes, crimes ambientais e crimes contra o trabalhador; e, ainda, c) conspiração e manipulação política. Na ótica dos autores, tais temas colocam em foco questões como poder, dominação, exploração e resistência, considerando, também, de maneira implícita ou explícita, a discussão sobre emancipação.

Como já mencionado, um dos elementos dentro da temática do *dark side* diz respeito às violências mais silenciadas (SALIN, 2003a; TRACY; LUTGEN-SANDVIK; ALBERTS, 2006; LEWIS, 2006; CORRÊA; CARRIERI, 2007), pois o foco tem migrado de agressões físicas e sexuais para agressões sutis, que representam uma verdadeira epidemia, como, por exemplo, o assédio moral no trabalho. Os maus-tratos nas relações interpessoais no trabalho significam algo ofensivo que não foi solicitado e não é bem-vindo (HARLOS, 2010). O termo *mistreatment* tem sido utilizado como metáfora para abarcar vários tipos de agressões, todavia, a questão da incivildade se diferencia, pois essa denota, em seu conceito tradicional, menor intensidade em relação aos atos agressivos e maior imprecisão quanto à intenção ou não de ferir o outro (ANDERSSON; PEARSON, 1999). No entanto, pode ser o prenúncio de um crescimento do mal-estar no trabalho, devendo ser tratada dentro do conceito de violência simbólica (ROSA; BRITO, 2009; BOURDIEU, 2011).

1.2 Problematizando sobre Incivildade no Ambiente de Trabalho

Qualquer discussão que se faça em termos de incivildade nos remete, primeiramente, à relação que temos com o outro. Esse outro, que é imprescindível para a nossa própria formação identitária, contribui para a nossa subjetividade e se torna cada vez mais um concorrente no

cotidiano de trabalho nas organizações contemporâneas. O outro tende a ser visto mais como um competidor do que como um parceiro, que pode caminhar conjuntamente e vencer os desafios relacionados ao mundo do trabalho.

Pilar desses tempos hipermodernos, como apontado por Lipovetsky (2004), a competitividade influencia sobremaneira nossa relação com o outro no contexto organizacional, pois a ênfase é pautada no *self*. Dessa maneira, importa competir para fazer parte de um clube exclusivo de vencedores, como bem pontuaram Pagès et al. (1987), assim como para alcançar o reconhecimento, que não é apenas desejo, mas uma obsessão. O indivíduo se torna, por conseguinte, uma presa mais fácil de um discurso organizacional sedutor. Assim, competir e vencer para evidenciar a todos que é o melhor e renegar o outro, o colega ou o amigo, faz com que os elos sociais, ao invés de se ampliarem, se reduzam.

Ademais, a empresa moderna desenvolve uma miríade de técnicas, procedimentos e modelos de gestão que criam espaços para um mal-estar generalizado no ambiente de trabalho. O gerencialismo nega o outro enquanto sujeito e o instrumentaliza, de modo a facilitar a mais eficaz canalização de sua energia libidinal em prol, exclusivamente, dos objetivos da organização. Coisificado, o indivíduo se torna refém de uma armadilha que ele mesmo ajudou a produzir. Seduzido e fascinado por um imaginário de poder e de sucesso, o indivíduo está disposto a tudo na busca, não apenas do aumento de produtividade, mas de evidenciar e criar uma imagem pessoal de empregado modelo, que cultiva a mesma linguagem, os mesmos dogmas e as mesmas expectativas da organização (SIQUEIRA, 2009). Essa disposição, além da intensificação e da precarização do trabalho, resulta em uma batalha em que (quase) tudo é permitido por um lugar ao sol, como bem ilustra a expressão utilizada por Gaulejac (2007).

A propalada Era do Conhecimento, anunciada aos quatro ventos como capaz de libertar homens e mulheres dos rigores da labuta estafante, tem se apresentado em constante guerra: guerra contra o tempo, guerra dos mercados, guerra pela sobrevivência, dentre outras (FREITAS, 2007b). Esse pensamento evidencia o padrão de cultura típico de uma sociedade acentuadamente narcísica, em que a tônica é a racionalidade instrumental, conforme constatação de Guerreiro Ramos (1981). No mundo do trabalho, o fenômeno dos maus-tratos se alastra, assumindo contornos típicos de uma doença social que se banaliza nas organizações como prática de gestão (HELOANI, 2004; FREITAS, 2007a).

Na ótica de Martiningo Filho e Siqueira (2008), fatores como a precariedade do emprego e o interesse em reduzir custos de trabalho, por meio da prática de terceirização, tornam atribulada a vida do trabalhador, com uma quantidade expressiva de afazeres. Em uma lógica econômica e produtivista alicerçada em primados da competitividade, o gestor se sente compelido a enfrentar a “guerra dos mercados” e, não raro, desconsiderando as pessoas que compõem a organização mediante uma chefia que se impõe pela mentira e pelo medo. Não sem motivos, Hirigoyen (2010, p. 98) assevera que “os procedimentos perversos de um indivíduo podem, então, ser utilizados deliberadamente por uma empresa que espere deles tirar um melhor rendimento”.

O estereótipo estabelecido é o do atleta, do guerreiro, tornando-se a fragilidade um pecado que deve ser redimido cotidianamente no universo de trabalho, pois o espaço é restrito para a personificação do forte, da virilidade. Nesse sentido, esse espaço é um ambiente em que lideranças autoritárias se mesclam com características sedutoras, transformadoras e visionárias, dificultando o desenvolvimento de um espaço saudável de discussão, de participação, ou sob outro prisma, lideranças que seguem o estilo *laissez-faire*, deixando que a problemática se acentue.

Ainda, o autoritarismo se une às contingências atuais das empresas e abrem espaço para situações de violência das mais diversas ordens, seja moral, física, ou institucional, dentre outras (FARIA; MENEGHETTI, 2007). Nesse sentido, propaga-se, então, um ambiente de trabalho rígido, duro e complexo, cabendo ao indivíduo se ajustar a essa demanda. A gentileza tende a se tornar mais rara, e é mister lembrar que a polidez é um valor, já que a moral se inicia pela polidez, como menciona Comte-Sponville (1995). A polidez antecede a moral e a torna possível, sendo algo que demanda prática, “imitando a virtude” para que, mesmo de modo preliminar, o indivíduo seja educado.

A falta de gentilezas no cotidiano organizacional, bem como a incivilidade nas relações interpessoais, sobrepõem-se às relações de poder, cultivando-se um espaço organizacional propício não apenas à ocorrência de violências físicas e morais, mas, também, impedindo o que Burrell (2001, p. 204) nomeia como alicerce do prazer nas organizações: a reerotização, que pode ser definida como a “tentativa de reintroduzir, em qualquer nível, sérias emoções polimórficas na organização humana”.

O sofrimento, resultante de violências, acaba por fazer mais parte, muitas vezes, da realidade organizacional do que o prazer e a relação harmoniosa e respeitosa com o outro. Nota-se, conseqüentemente, uma camuflagem em torno das práticas institucionais das organizações para mediar questões econômicas, políticas, ideológicas e psicológicas (PAGÈS et al., 1987).

O paradoxo da submissão livremente consentida, por exemplo, é exposto por Gaulejac (2007, p. 123), ao afirmar que “[...] cada um é convidado a cultivar sua autonomia, sua liberdade, sua criatividade para melhor exercer um poder que reforça sua dependência, sua submissão e seu conformismo”. Tal afirmação aponta para um mundo repleto de hipocrisias, mentiras e engodos, que é, na verdade, o contrário de “um mundo no qual o bem-estar de todos seria mais precioso do que o ter de cada um. Não mais um mundo a gerenciar, mas um mundo a amar, mundo que estaríamos orgulhosos de transmitir a nossos filhos” (GAULEJAC, 2007, p. 314).

Diante do exposto, percebe-se que o debate sobre incivildade no ambiente de trabalho, recente no campo da Administração, merece um olhar mais aprofundado, tanto para avanços teóricos como práticos. Isso requer o emprego de pesquisas com abordagens qualitativas, escassas nas investigações empíricas encontradas que serão discutidas. Ainda vale a pena investir em pesquisas documentais, também pouco exploradas, pensando em triangular o problema de estudo. Compreender as relações interpessoais no ambiente de trabalho com foco na incivildade é uma ação mais do que necessária para a prevenção do efeito potencial em escalada de outras formas de violências.

Sabe-se que, na prática, a investigação de comportamentos vistos como negativos não é fácil, pois muitas organizações preferem negar ou omitir o problema (VALADÃO JÚNIOR; BUENO MENDONÇA, 2015). Pesquisadores ao redor do mundo têm trabalhado com sindicatos, organizações de saúde e outros organismos profissionais, por exemplo, para obterem acesso aos casos de assédio moral no intuito de avançar as discussões sobre o tema, utilizando, em algumas situações, descrições indiretas do problema (RAYNER; SHEEHAN; BARKER, 1999; BERTHELSEN et al., 2011).

Nesta tese, compreende-se a incivildade no ambiente de trabalho como comportamentos rudes e insensíveis que violam as normas estabelecidas pelo grupo de trabalho, visto que são microviolências que abrem espaço para a ocorrência de outras formas de violências. Esses comportamentos precisam ser analisados de acordo com as óticas dos agentes que interpretam os fatos ocorridos (como vítima, agressor ou testemunha) dentro do contexto de trabalho. Ainda

devido às sutilezas que envolvem o tema, é possível que uma mesma pessoa possa ser vítima e instigadora (agressora), podendo as justificativas se relacionarem não somente a uma má conduta, mas também a uma resposta (comportamento incivil) a uma artimanha vivenciada (mesmo sendo aparentemente civil). Ainda é possível afirmar que os atos incivis não são destinados a alguém ao acaso. Na verdade, a incivilidade é seletiva, e não apenas isso, a escalada da incivilidade (aumento de atos incivis), que pode abrir espaço para outras formas de violência (como o assédio moral, o assédio sexual), irá perpassar pelas relações sociais (gênero, classe, escolha religiosa, raça etc), e até mesmo a desescalada (redução de atos incivis). Ou seja, os comportamentos movidos por conflitos negativos serão orientados por tais questões, podendo ainda se proliferar e se institucionalizar a partir da ausência de uma gestão que perceba, compreenda e busque tratar o problema, bem como preveni-lo.

Diante do exposto, o problema de pesquisa delineado é: Como a dinâmica das incividades é manifestada e ligada a outras formas de violências? O objetivo geral foi traduzido em compreender a dinâmica das incividades no âmbito escolar, a partir, sobretudo, das óticas de profissionais do ensino, na cidade de Montreal, considerando as sutilezas que envolvem o tema (volatilidade dos papéis – agressor, vítima, testemunha; discursos que legitimam, minorando sua importância, ou não as incividades; estereótipos que guiam comportamentos incivis etc) e observando as interligações do problema com outras formas de violência no sentido de problematizar a ausência da gestão na prática, tanto nas intervenções, quanto a partir de políticas preventivas focadas nos profissionais que atuam nas escolas.

A fim de delimitar a pesquisa, os seguintes objetivos específicos foram estabelecidos:

- a) Compreender os significados de incivilidade (e de civilidade), nas relações interpessoais no âmbito do trabalho, considerando os discursos formais das escolas, bem como os dos professores, discutindo-se os descompassos entre os mesmos;
- b) Articular sobre as divergências e convergências entre os discursos dos pesquisados, no que concerne ao entendimento sobre as condições, sobretudo as organizacionais, que abrem espaço para a incivilidade oriunda de múltiplas direções (horizontal, entre os pares; descendente: do superior de nível hierárquico para com o subordinado; ascendente, do subordinado para com o superior de nível hierárquico ou do aluno para com o professor; mistas; externas, por exemplo, de pais para com os funcionários);

- c) Conhecer as possíveis dinâmicas entre os diferentes atos de incivilidades a partir de posições distintas, como as da vítima, do agressor e/ou da testemunha, analisando os impactos (consequências) desses papéis (para o próprio indivíduo, para o grupo de trabalho e para terceiros), como também os elementos (poder formal no nível hierárquico, experiência na área, tempo na organização, idade etc) que podem influenciar os comportamentos.
- d) Entender o processo de escalada das incivilidades, sob a forma de manifestações de outras violências, como o assédio moral e sexual, analisando as experiências relatadas a partir de preconceitos e de estereótipos mencionados.

1.3 Justificativas para a Pesquisa e Contribuições

É possível explicar as justificativas deste estudo em três dimensões, a saber: teórica, prática e social. Quanto à justificativa de cunho teórico, é importante ressaltar que não foram encontrados estudos publicados no Brasil sobre incivilidade no trabalho. Dessa maneira, as contribuições teóricas desta tese podem estimular futuras pesquisas. No cenário internacional, a maioria dos estudos é oriunda da Psicologia, especialmente, os desenvolvidos nos Estados Unidos, e centram-se em uma perspectiva funcionalista.

Interessante notar que, apesar de Pearson e Porath (2004) ressaltarem a importância de os pesquisadores situarem o debate sobre incivilidades no lado sombrio das organizações, tal feito não foi visualizado em suas pesquisas. Callahan (2011), em um ensaio crítico, afirma que há uma escassez de pesquisas qualitativas que abordem a questão da incivilidade associada ao poder. Dessa forma, a temática intriga e merece atenção no que diz respeito às complexidades em relação à dinâmica dos maus-tratos nas relações interpessoais. Cabe, portanto, dirigir um olhar reflexivo e crítico para o tema, pensando para além do *mainstream* na Administração (ALVESSON; DEETZ, 1996).

No Canadá, há poucas pesquisas sobre o tema e essas não são articuladas com ênfase no nível da gestão (JAARVELD; WALKER; SKARLICKI, 2010), não tendo sido encontrado nenhum estudo, no âmbito escolar, sobre o assunto, mas apenas análises de intervenções na área da saúde (LEITER et al., 2011; LEITER et al., 2012). E, especificamente, no Québec, a segunda província mais populosa do país e de maioria francófona, nenhuma pesquisa foi encontrada sobre

incivilidade no ambiente de trabalho. Cabe dizer que, na referida província, Montreal é a cidade mais populosa, e tem como marca a multiculturalidade de sua população.

Optou-se por realizar a pesquisa empírica desta tese em Montreal, tendo em vista que, no Brasil, a legislação contra o assédio moral não é específica. Ademais, as discussões sobre essa forma de violência ocorreram de maneira intensa, primeiramente, no Canadá (comparando ao Brasil), o que instigou, por exemplo, melhorias legais na defesa do trabalhador e maior atenção por parte das organizações.

No Brasil, estão previstos, dentro da Constituição Federal de 1988, apenas mecanismos que auxiliam na defesa do trabalhador, como o sétimo artigo: “Art. 7^o São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social: [...] XXII – redução dos riscos inerentes ao trabalho, por meio de normas de saúde, higiene e segurança” (BRASIL, 1988). Existem ainda as brechas em defesa do cidadão no quinto e no sétimo artigo da Constituição e no Artigo 483 da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT (BRASIL, 1943). A responsabilização pelo assédio moral ocorrido na empresa também é prescrita no Artigo 927 da Lei n. 10.406, de janeiro de 2002, que instituiu o Novo Código Civil (BRASIL, 2002), segundo o qual deve a organização zelar por um ambiente de trabalho saudável para seus funcionários (SILVA NETO, 2005; FERRARI; MARTINS, 2011).

Para o Direito brasileiro, o assédio moral é uma espécie dentro do conceito de dano moral. Nesse sentido, entende-se que, a quem cabe o ônus, compete o ônus, ou seja, cabe ao reclamante reunir provas contra a organização reclamada, evidenciando o ato ilícito, onexo causal e o dano (FERRARI; MARTINS, 2011).

Apesar de ser um fenômeno antigo e presente em diversas culturas, o assédio moral passou a ser objeto de estudo, sistematicamente, somente a partir dos anos 1980, na Escandinávia, e no Brasil, a partir dos anos 2000, com maior notoriedade (FREITAS, 2007a). No Canadá, as primeiras reflexões ganham força no fim da década de 1980 e vão impactar políticas públicas contra o problema (SOARES, 2003). Conforme a lei sobre as normas do trabalho no Canadá, o empregador deve formular uma política sobre o assédio moral no trabalho, devendo ainda examiná-la ao menos uma vez por ano. A Lei 143 (Artigo 81.18), que define o assédio moral, entrou em vigor em 2004 e diz respeito a um conjunto de condutas vexatórias a partir de comportamentos, palavras, atos ou gestos repetidos que são hostis e não desejados (COMMISSION

DES NORMES, DE L'ÉQUITÉ DE LA SANTÉ ET DE LA SÉCURITÉ DU TRAVAIL – CNESST).

Entende-se, portanto, que, mesmo a pesquisa empírica não sendo realizada no Brasil, os ganhos teóricos vão ser frutíferos para os pesquisadores da área de gestão de pessoas e estudos organizacionais, não importando onde eles se inserem. Considerando que a pesquisa é também exploratória, realizar a parte empírica em Montreal é escolher uma sociedade marcada por uma diversidade ímpar, além de ser uma sociedade que, de maneira frequente, debate a questão da saúde mental no ambiente de trabalho, inclusive, sendo palco de eventos internacionais, como a conferência internacional sobre assédio psicológico/moral no trabalho em 2008 e em 2010. Cabe dizer que o refinamento teórico desta tese e a pesquisa empírica se devem ao estágio realizado na *Université du Québec à Montreal* – UQÀM.

Quanto às justificativas de ordem prática, é fundamental que os trabalhadores estejam mais conscientes do poder da resistência coletiva. Além disso, o estudo abre caminhos para evidenciar a importância de gestores e profissionais de recursos humanos desenvolverem formações em competências de comunicação para que pessoas, com distintos *backgrounds*, possam compreender suas diferenças de maneira respeitosa (CALLAHAN, 2011).

Como caminho para a construção de políticas preventivas que possam atuar na raiz no problema, tornando mais digno o espaço do trabalho, entende-se que a compreensão do processo de escalada das incivildades, perpassado pelas relações sociais, é essencial. Ademais, a prevenção refletirá na redução de custos ligados aos problemas das violências no ambiente de trabalho, tais como: perda de profissional engajado, falhas de comunicação, absenteísmo elevado, redução da produtividade, processos judiciais, imagem negativa da empresa etc.

Na realidade, é preciso ir além de normas escritas e desenvolver, na prática, ferramentas para aumentar a civilidade nas relações interpessoais no trabalho. Gedro e Wang (2013), por exemplo, diante dos malefícios psicológicos adversos para o indivíduo, causados por um ambiente de trabalho tóxico (marcado pela ansiedade elevada, depressão e mesmo suicídio), propuseram a criação de um Comitê sobre Civilidade no ambiente de trabalho em uma universidade nos Estados Unidos. Tal comitê, durante vários meses, estudou como implementar um programa voltado para o tema a ser desenvolvido com 800 funcionários da organização, inserindo o mesmo no plano estratégico. O programa foi formado a partir de três etapas. A primeira baseou-se em *workshops* no intuito de explicar as várias tipologias de violências no

ambiente de trabalho. A segunda etapa consistiu na realização de dinâmicas a fim de discutir se determinada ação (exemplos: um colega se refere a você como “querido (a)”, um colega fala mal de outro ausente em uma reunião, receber um e-mail com um tom áspero, escutar um colega que faz piadas sobre homossexuais etc) afeta negativamente ou não o indivíduo. Por fim, a terceira etapa ocorreu a partir de análises de casos de estudos em grupos com até cinco membros. O programa foi avaliado a partir de formulários entregues em cada etapa, tendo o questionário sobre a análise do clima no ambiente de trabalho da universidade sofrido mudanças, oferecendo espaço para questões sobre a civilidade nas relações interpessoais.

Já a pesquisa de Konu, Viitanen e Lintonen (2010) analisou escolas finlandesas do nível elementar e secundário, buscando averiguar o bem-estar dos professores, considerando também questões ligadas às práticas de liderança e à organização do trabalho nas escolas. A ferramenta de avaliação desenvolvida foi baseada nas seguintes categorias (vale explicar que as condições organizacionais foram inseridas em cada uma delas e seguem em negrito): 1) condições físicas das escolas (ventilação, estrutura da sala de aula, **organização dos horários, estruturação de regras e regulamentos, serviços de *mentoring*, carga de trabalho**); 2) relações sociais (relacionamento entre as crianças e os professores, entre os colegas de trabalho, **entre os professores e gestores, *bullying*, cooperação, tratamento equitativo**); 3) meios para a autorrealização (apreciação do trabalho, atitudes no trabalho, **encorajamento e elogios, participação no desenvolvimento da escola, oportunidade para atualizar os estudos, apoio da direção**); 4) *status* da saúde (diz respeito a sentir sintomas, como: dores de cabeça, medo, ansiedade, gripe, insônia, problemas de estômago, dores nas costas, irritação etc).

No total, 1.294 professores responderam o questionário de 23 itens, tendo sido consideradas as diferenças entre homens e mulheres, trabalhadores do quadro permanente ou não, trabalhadores em tempo integral ou parcial e anos de experiência nas escolas. O quadro geral mostrou que os professores do nível elementar apresentam maiores resultados em relação ao bem-estar no trabalho e, ainda, que as mulheres e os professores permanentes e que trabalham em tempo integral apresentam menores resultados quanto a esse aspecto. Os professores do nível secundário, mais da metade deles, ainda citaram que percebem o assédio moral no ambiente de trabalho entre os funcionários. Os autores explicam que o tamanho de cada escola não foi considerado e que pode ser uma variável a ser incluída (KONU; VIITANEN; LINTONEN, 2010).

Dessa maneira, a sondagem citada acima precisa ocorrer de maneira contínua nas organizações, havendo necessidade, ainda, que seja inserido o problema da incivilidade a fim de se detectar o nível de tais ocorrências para melhor estruturar políticas de intervenção e, principalmente, políticas para prevenção. Para isso, mais do que panoramas, é fundamental sequenciar investigações mais profundas a fim de conhecer o contexto de trabalho e as percepções dos funcionários em suas rotinas.

Ressalta-se que esta tese não tem por intuito prescrever nenhum tipo de ferramenta, mas, sim, discutir de maneira crítica as condições organizacionais que cooperam para o mal-estar no trabalho, bem como conscientizar líderes e gestores sobre a importância da não banalização das incivildades que podem ser fonte em potencial para a ocorrência de outras violências.

Ainda, a redução dos conflitos negativos entre os profissionais nas escolas pode dar espaço para uma colaboração mais efetiva em prol das necessidades dos alunos. Contudo, é preciso empreender esforços nesse sentido, pois as incivildades não tendem a ser resolvidas por conta própria, pelo contrário, tendem à escalada. Marion e Lafortune (2015) explicam, por exemplo, que os fatores de sofrimento no trabalho, quanto aos professores do nível secundário no Québec, são: pressão do tempo, público pouco motivado, complexo e difícil de gerir, falta de suporte, individualização da profissão e excessivo controle. Já os prazeres são associados à esfera emocional, como, por exemplo, a relação com os alunos e colegas de trabalho, como também ao sentimento de cumprir uma missão social baseada no ensino. As autoras citam algumas medidas de prevenção no plano psicossocial como, por exemplo, estimular os momentos de interações entre a equipe de trabalho, aumentar a disponibilidade e a confiança demonstradas pela direção e trabalhar para que o professor se sinta respeitado por todos.

Marion (2011) investigou, em escolas públicas secundárias de Montreal, os elementos que contribuem para os prazeres da profissão. O resultado evidenciou que esses elementos são ligados às tarefas de ensinar (prazer de ensinar determinada matéria, o prazer de aprender, explorar etc), aos debates e trocas harmoniosas com os alunos (tais relações positivas, por exemplo, em classe tendem a motivar os professores) e às relações agradáveis com os colegas de trabalho, as quais geram, por exemplo, mais apoio social e funciona como um fator de proteção contra o esgotamento profissional, uma vez que os sofrimentos são compartilhados. Cabe destacar que essa fonte de prazer foi a mais ressaltada na pesquisa. Para implementar melhorias, a autora diz que é preciso repensar o apoio oferecido pela administração, pensar nos métodos de gestão e

condições de trabalho e tornar mais participativas as decisões. Isso porque, em muitos casos, os professores não se sentem ouvidos e nem reconhecidos pela direção.

Em termos de justificativa social, considera-se que a concatenação da temática sob diversos prismas, bem como a pesquisa empírica pretendida como suporte para a reflexão e refinamento teórico, podem orientar decisões futuras organizacionais no âmbito da educação, ofertando, assim, mais qualidade ao serviço prestado à sociedade, uma vez que o bem-estar dos funcionários e o respeito presente no grupo de trabalho são priorizados. Trata-se de ensinar a valorizar o outro, de maneira contínua, na esfera do trabalho, lugar onde se passa parte significativa do tempo. E como cada sujeito exerce vários papéis sociais, considera-se que o impacto da melhoria no ambiente de trabalho terá reflexos para além dos muros organizacionais.

Busca-se, então, retirar a camuflagem de um tema relevante para todas as organizações, especialmente, daquelas que atuam na área educacional pública. Entende-se que a área educacional, para qualquer sociedade, é fundamental, e o cuidado com a saúde dos professores representa um cuidado com as gerações futuras, as crianças e os jovens para os quais ensinam.

Gingras e Mukamuerera (2008), por exemplo, a partir de um estudo qualitativo junto a oito professores de escolas públicas do ensino secundário, ressaltaram a dificuldade dos mesmos, nos cinco primeiros anos de carreira, em função da instabilidade profissional (contratos temporários, mudanças de escolas), do contexto pedagógico e das condições de trabalho. Elas também destacam os desafios para se conseguir a integração socio-organizacional. Assim, segundo as pedagogas, tal grupo é mais vulnerável em relação à saúde psicológica.

Contudo, os trabalhos na área da pedagogia (ver também o trabalho de Niyubahwe, Mukamurera e Jutras (2013) sobre 13 professores imigrantes, em Montreal e em Sherbrooke, de escolas públicas primárias e secundárias) apenas tangenciam aspectos organizacionais. Por esse motivo, é necessário discutir, de maneira crítica, as incivilidades como potenciais fagulhas para o aumento da violência no ambiente de trabalho, bem como analisar a maneira pela qual a gestão trata essa questão. Como foi dito, as experiências tóxicas de violências vividas no trabalho impactam negativamente não só as vítimas, mas as testemunhas, o grupo de trabalho, alunos, pais, familiares etc.

Por fim, destaca-se que o tema em pauta é relevante, oportuno e atual, pois o declínio da civilidade tem sido apontado como um dos maiores problemas da nossa sociedade, atingindo as diversas esferas e grupos sociais, como também as organizações, sejam elas públicas ou privadas.

Dessa forma, é preciso tratar a questão com seriedade no meio acadêmico de modo a oferecer respostas sobre situações que ocorrem no lado sombrio das organizações e que lá permanecem.

1.4 Estrutura da Tese

Após oferecer uma visão geral acerca da temática que envolve a tese, o trabalho segue estruturado da seguinte forma: no Segundo Capítulo, “Violências no Ambiente de Trabalho”, são expostas, no subitem “Violências e Agressões: reflexões sobre os usos dos termos”, definições clássicas dos termos, com base na Psicologia, e, também, conceituações a partir de autores críticos da área de Estudos Organizacionais e da Psicodinâmica do Trabalho, apresentando-se, ao final, o conceito sociológico de violência simbólica de Bourdieu (2011). Na sequência, em “*Workplace Mistreatment: definições e diferenciações*”; definem-se os maus-tratos, bem como se erige um quadro, expondo as diferenças e as similaridades entre os termos. Por fim, em “Modelos que Ajudam a Pensar a Dinamicidade da Violência Velada”, alguns modelos são discutidos (EINARSEN, 2005; CORTINA, 2008; LEYMANN, 1996b; GLASL, 1982; VAN DE VLIERT, 1998) a fim de vivificar os conceitos a partir de uma visão mais abrangente e sistêmica.

No Terceiro Capítulo, “Incivilidade no Ambiente de Trabalho”; um panorama sobre o tema é apresentado a partir de uma perspectiva histórica e sociológica. Ainda, são exibidas as definições de incivilidade no âmbito do trabalho, bem como pesquisas que tratam a versão corrente e popular baseadas, em grande parte, na Psicologia de cunho funcionalista. Para além dessas considerações, apresenta-se um contraponto a partir de uma visão plural e crítica sobre a incivilidade. Na sequência, evidencia-se o *dark side* sobre o assunto, levando tais reflexões a postulações sobre as construções sociais que ocultam/revelam desigualdades.

No Quarto Capítulo, “Estudo Bibliométrico”; um painel de teses e artigos sobre o tema é estruturado. Analisam-se, ainda, de maneira sistemática, os conceitos apresentados nos trabalhos investigados, resultando na construção da definição de incivilidade elucidada na introdução. Lacunas para pesquisas são evidenciadas e um resumo fecha o capítulo, na subseção “o que o conjunto da obra indica”.

Em seguida, o Quinto Capítulo discute a base epistemológica deste estudo e caracteriza a pesquisa. Ademais, o delineamento é exposto, bem como o procedimento para as análises. Na sequência, os detalhes sobre a pesquisa documental e o percurso da coleta de dados em campo são apresentados.

O Sexto Capítulo trata das análises dos resultados da pesquisa documental e das entrevistas realizadas, mostrando também as categorias que emergiram dos conteúdos analisados. As considerações finais são apontadas, demonstrando a relevância da contribuição teórica inédita do estudo, o resumo dos achados da pesquisa, os limites do estudo e pistas de caminhos a explorar com vistas a maiores contribuições teóricas e práticas. Por fim, expõem-se as referências e os apêndices.

2 VIOLÊNCIAS NO AMBIENTE DE TRABALHO

O capítulo em pauta antecede a discussão específica sobre incivilidade. Trata-se de um debate mais amplo a respeito da importância do tema. Com esse intuito, o primeiro subitem aponta diferenças que surgem a partir de campos distintos de estudo, especialmente, a Psicologia e a Sociologia. O segundo subitem elucida diferenciações relevantes e critica o uso do termo *mistreatment*, quando o mesmo não é usado de maneira ponderada, ou seja, consideradas as especificidades de cada tipologia de violência, bem como suas potenciais sobreposições. Por último, agrega-se valor à discussão a partir do uso de alguns modelos que retiram o pontual e o estático do pensamento, dando lugar a uma visão processual, dinâmica e complexa das interações no ambiente de trabalho.

2.1 Violência e Agressão: Reflexões sobre os Usos dos Termos

A definição básica de violência pautada na Psicologia aponta que toda violência é uma agressão, embora muitos casos de agressão não sejam considerados violentos. A violência ainda pode causar um dano extremo, como, por exemplo, um assassinato. Já a agressão humana abarca qualquer comportamento direcionado a outro indivíduo com o intuito de causar dano à vítima. Por outro lado, essa vítima é motivada para evitar o comportamento agressivo a ela direcionado (ANDERSON; BUSHMAN, 2002).

A respeito das diferenças entre violência e agressão, Baron (2004) explica que a violência se refere a casos mais intensos de agressão (física/ativa/direta). Para entender melhor essa categorização em relação às agressões, é preciso retomar a classificação feita por Buss (1961). Para esse autor, a agressão varia em três dimensões, a saber: física-verbal, ativa-passiva (nesse caso, o dano é produzido por uma ação ou falta de ação, como, por exemplo, uma agressão verbal ativa e direta diz respeito a insultar alguém, e uma agressão verbal passiva e direta pode ser entendida quando uma pessoa se recusa a conversar ou responder à outra) e direta-indireta (ou seja, causa dano, direta ou indiretamente, à vítima). Baron (2004) cita como exemplo o caso de uma pessoa que deixa de falar em defesa de outra que foi criticada injustamente (essa seria uma agressão verbal passiva e indireta).

Berlingieri (2015), a partir de uma perspectiva crítica, defende uma definição expandida da violência no âmbito do trabalho, entendendo a mesma sob uma forma processual que abarca não apenas atos físicos, mas que inclui os aspectos emocionais, psicológicos, econômicos e sociais. A ideia de um *continuum* expressa a consciência de não existirem limites claros que separam as diversas formas de violência, ou seja, elas são inter-relacionadas, mas não de maneira hierárquica. Isso permite considerar uma gama de atos negativos, sejam os mais encobertos, indiretos e não físicos, como, também, os mais extremos, declarados e diretos.

Para Faria e Meneghetti (2007), a violência se assenta a partir de novos valores, como, por exemplo, o consumismo e o individualismo. Assim, as práticas violentas no ambiente de trabalho são percebidas cada vez mais como naturalizadas, e uma postura crítica parece ser refém da própria sobrevivência econômica. Esse discurso produz uma dinâmica perversa da violência concebida sob diversas formas: Violência Física; Violência Psíquica; Violência Social, Violência Estrutural e Violência Simbólica (FARIA; MENEGHETTI, 2007). Importante lembrar que as mesmas apresentam inter-relações, conforme exemplificado a seguir:

Corrupção, por exemplo, é uma das situações que envolvem todas as formas de violência. Quando há uma situação em que está em curso a corrupção, inevitavelmente alguém sofre violência física (escassez gerada pelo desvio de verbas), psíquica (decepção e revolta em acreditar na honestidade de quem praticou o ato), social (danos morais decorrentes da prática ilícita), estrutural (a ineficiência da administração em evitá-la) (FARIA; MENEGHETTI, 2007, p. 14).

O *World Report on Violence and Health* (WRVH) aborda a definição da Organização Mundial da Saúde sobre violência, que é entendida como “o uso intencional da força física ou poder, em ameaça ou na prática, contra si próprio, outra pessoa, ou contra um grupo ou comunidade, que resulte ou tenha uma alta probabilidade de resultar em ferimento, morte, dano psicológico, subdesenvolvimento ou privações” (KRUG et al., 2002, p. 5). Assim, a violência também inclui ameaças, intimidações e negligências, independentemente do resultado produzido.

A Comissão Europeia dispensa atenção ao problema da violência baseada em gênero e a define como “violência dirigida contra uma pessoa por causa do gênero (incluindo identidade de gênero e expressão de gênero) ou como uma violência que afeta pessoas de um determinado gênero de modo desproporcional”. Essas violências podem ser físicas, sexuais e psicológicas e incluem, conforme a Comissão Europeia: violência nas relações íntimas/privadas; violência sexual (incluindo estupro, agressão sexual e assédio); escravidão; práticas prejudiciais, tais como,

os casamentos forçados, a mutilação feminina e os chamados crimes de “honra”; e violência no espaço virtual e o assédio com o uso de novas tecnologias (EUROPEAN COMMISSION, 2016).

O *site* “Prévenir la violence au travail”, desenvolvido no Québec/CA a partir da parceria entre várias organizações, como a ordem dos conselheiros de recursos humanos e de relações industriais do Québec, a estratégia nacional para a prevenção do crime, a Hydro-Québec, a sociedade dos alcoólicos do Québec e a Via Rail Canadá, explicita os seguintes tipos de violências: psicológica (assédio moral, assédio racista e assédio criminal), psíquica (atos de agressões físicas ou morais, homicídio e suicídio), material/financeira (roubo, fraude, vandalismo), sexual (assédio sexual, sexismo, homofobia, agressão e estupro) e verbal (abuso verbal presencial, por telefone, por e-mail etc).

Vale ressaltar que o assédio, em todas as suas formas, se caracteriza pela repetição em um período normalmente longo, sendo ainda o assédio criminal, acima citado, tratado como uma perseguição que atenta contra a dignidade e a integridade da vítima, como também contra a sua segurança. Quanto à violência psíquica, os atos de agressões físicas ou morais podem incluir: insultos, ameaças de morte, brigas, mordidas, roubo a mão armada etc. Para as vítimas, as sequelas podem ser físicas (cicatriz, dor crônica) e psicológicas (medo constante, instabilidade emocional), dependendo do ocorrido. Cabe lembrar que as testemunhas também experimentam elevado grau de estresse e podem sofrer de insônia, nervosismo, cansaço, hipertensão, úlceras etc. Além disso, os homicídios e suicídios no local de trabalho podem causar um choque para as testemunhas, gerando insegurança, deteriorização no clima de trabalho, perda de desempenho etc. Ainda cabe esclarecer, em se tratando de violências sexuais, acerca da agressão, a qual representa intimidações, ameaças e atividades sexuais que não envolvem penetração (PRÉVENIR LA VIOLENCE AU TRAVAIL, 2016).

Esse amplo leque expresso mostra que a organização deve trabalhar para prevenir as violências, pois os impactos são diversos e negativos. A prevenção é, portanto, o único caminho por meio do qual todos saem ganhando, como afirma o próprio *site* supracitado. Os objetivos dos conteúdos do *site* são: sensibilizar os funcionários e os profissionais interventores de recursos humanos; fornecer um ferramental com estratégias de informação e de intervenção para os gestores de recursos humanos do Québec e do Canadá para que haja uma melhor compreensão dos conflitos que possam surgir dentro da organização para que seja possível tratá-los; e

promover o desenvolvimento de políticas e medidas preventivas para combater a violência no trabalho (PRÉVENIR LA VIOLENCE AU TRAVAIL, 2016).

As fontes de violência, para Martins, Moraes e Lima (2010), podem ser: gestão perversa, políticas de enxugamento, precarização das condições de trabalho, clima de ameaça e desemprego, aumento da produtividade a qualquer custo, incremento de ideologias totalitárias e uso da dominação simbólica. Para as autoras, tais questões “produzem efeitos nocivos na forma como o trabalho é realizado pelo sujeito, na qualidade da dinâmica do reconhecimento do sofrimento e no uso adequado de estratégias defensivas, bem como na qualidade das relações sociais entre os pares (confiança, cooperação, solidariedade)” (MARTINS, MORAES, LIMA, 2010, p. 35).

No contexto global e flexível, os indivíduos passam a estar sempre “[...] em situação de prova, em estado de estresse, sentem queimaduras internas, tomam excitantes ou tranquilizantes para dar conta da situação para ter um bom desempenho, mostrar sua “excelência” (entramos numa civilização de *doping*) [...]” (ENRIQUEZ, 1997, p. 6). Nesse cenário, “ter e ser passam a significar a mesma coisa” (FREITAS, 2006, p. 25). Como dizia Freud, em tom de lamento, em O Mal-Estar da Civilização, “Se não houvesse ferrovias para abolir as distâncias, meu filho jamais teria deixado sua cidade natal e eu não precisaria de telefone para ouvir sua voz”. Enriquez (1990, p. 120) esclarece, sobre a obra referida, que “Freud nos alerta sobre a essência da própria civilização: a tendência à massificação, à repetição, à homogeneidade e à destruição”.

O que se vê são duas faces da gestão entrelaçadas, a saber: a gestão técnica voltada à produtividade máxima a qualquer custo, que acarreta acidente, adoecimento e morte; e a gestão da subjetividade, do discurso sedutor e da servidão voluntária (ARAÚJO et al., 2010). Desse modo, por trás do discurso proferido do gerencialismo, há jogos de poder e desejos manifestos. E essa sedução organizacional pode desencadear uma crise de identidade, representando frustrações pela perda do espaço da fala, da análise crítica, e do conflito (de ideias) que gera mudança (SIQUEIRA, 2009).

Na ótica da Psicodinâmica do Trabalho, os instrumentos de dominação contemporâneos baseiam-se no nível subjetivo. Para Dejours (1999), a *violence douce* é simbólica e orientada para o funcionamento psíquico e para o imaginário social. Mas, apesar de não se caracterizar pela objetividade coercitiva baseada na violência pela força, a dominação simbólica promove a violência e a torna “imperceptível”. Entretanto, ser “invisível” não significa que essa violência

não fará mal, pelo contrário, suas consequências são reais e, por vezes, a sua banalização (por gestores, familiares, sindicatos etc) a torna ainda mais perversa em um campo minado no qual a ordem é sempre fazer mais com menos, independentemente das consequências.

Nota-se, na atualidade, o foco das pesquisas dirigido para questões mais veladas e sutis que permeiam as relações no trabalho em um mundo globalizado e cada vez mais dotado de novas tecnologias. Assim, pode-se considerar que a temática da incivilidade representa uma adição dentro do domínio de comportamentos negativos no ambiente de trabalho (SCHILPZAND; PATER; EREZ, 2014).

O desafio, portanto, se encontra na investigação das camuflagens por trás das agressões que, muitas vezes, são negadas ou mesmo naturalizadas. Dessa maneira, apesar de o termo violência ser usado como sinônimo de agressão, esse representa, em muitos casos, o sentido de violência não física, mas, também, procura abarcar de maneira interligada as várias esferas (social, política, econômica) que promovem a violência no trabalho. Trata-se, como apontam Martins, Moraes e Lima (2010), de uma violência silenciosa marcada pela dominação simbólica. Esse tipo de violência coisifica a subjetividade do sujeito a partir de um sistema violento que catalisa a violência, a qual é institucionalizada em muitas organizações.

Em o “O Poder Simbólico”, Bourdieu afirma que

[...] os sistemas simbólicos cumprem sua função política de instrumentos de imposição ou de legitimação da dominação que contribuem para assegurar a dominação de uma classe sobre outra (violência simbólica) dando o reforço da sua própria força às relações de força que as fundamentam e contribuindo assim, segundo a expressão de Weber, para a *domesticação dos dominados* (BOURDIEU, 2011, p. 11).

E é essa violência “invisível” e “suave” que

[...] se impõe numa relação do tipo subjugação-submissão, cujo reconhecimento e a cumplicidade fazem dela uma violência silenciosa que se manifesta sutilmente nas relações sociais e resulta de uma dominação cuja inscrição é produzida num estado dóxico das coisas, em que a realidade e algumas de suas nuances são vividas como naturais e evidentes. Por depender da cumplicidade de quem a sofre, sugere-se que o dominado conspira e confere uma traição a si mesmo (ROSA; BRITO, 2009, p. 637).

Para Bicalho e Paes de Paula (2009), o sistema de dominação se institucionaliza a partir da construção socio-histórica da desigualdade e da marginalidade dos dominados, sendo desenvolvido por intermédio de instituições como a família, a igreja, a escola e o Estado. As

autoras fazem uma ressalva, afirmando que “a dominação simbólica não é prerrogativa da classe dominante, porquanto esta também se encontra dominada pela estrutura do campo, sofrendo limitações oriundas de todos os demais” (BICALHO; PAES DE PAULA, 2009, p. 5).

Diante dessa violência simbólica, o indivíduo pode apresentar dois comportamentos: submeter-se (ou aceitar), interiorizando posições naturalizadas (*doxa*) e rompendo com estruturas mentais anteriores (*habitus*), “[...] alinhando-se com a lógica dominante do campo”; ou negar a lógica do campo (estruturas sociais), “resistindo às suas regras e mobilizando ações, formais ou informais, no âmbito da própria organização ou da sociedade civil – que promovam mudanças nas regras do campo e, por conseguinte, da organização” (ROSA; BRITO, 2009, p. 643).

As incivildades, apesar de não serem consideradas atos de violência (ou mesmo agressões mais graves), se situam no âmbito da violência simbólica dentro de um espaço organizacional em que “[...] a cultura que une (intermédio de comunicação) é também a cultura que separa (instrumentos de distinção) e que legitima as distinções compelindo todas as culturas (designadas como subculturas) a definirem-se pela sua distância em relação à cultura dominante” (BOURDIEU, 2011, p. 11).

Dessa maneira, é importante compreender que as mudanças sociais são construções humanas e não devem ser naturalizadas. Nesse sentido, Elias (2011) analisa o processo da civilização, investigando sua evolução histórica, cultural e psicológica, no Ocidente, da Idade Média ao Século XX. O sociólogo em tela, por intermédio do estudo de livros de etiquetas e boas maneiras, conduz a uma reflexão sobre o que aconteceria se um homem da sociedade ocidental contemporânea vivesse em um período medieval. Esse homem, provavelmente, iria descobrir modos e hábitos que consideraria selvagem ou incivilizado.

Interessante pensar que, hoje, aquilo que parece natural nem sempre foi assim, como, por exemplo, em relação à exposição do corpo, ao costume de comer carne, ao uso da faca e do garfo à mesa, ao comportamento no quarto, ao hábito de assuar o nariz etc. Para ilustrar essas mudanças, é interessante citar:

O *Nouveau traité de civilité*, de Antoine de Coustin, de 1972, p. 127, 273:

Se todos estão se servindo do mesmo prato, evite por nele a mão antes que o tenham feito as pessoas de mais alta categoria, e trate de tirar o alimento apenas da parte do prato que está à sua frente. [...] Se tiver a infelicidade de queimar a boca, deve suportar isso pacientemente, se puder, sem demonstrar, mas se a queimadura for insuportável, como às vezes acontece, antes que os outros notem pegar seu prato imediatamente com uma mão e levá-lo à boca e, enquanto cobre a boca com a outra mão, devolver ao prato o que tem na boca e rapidamente

passá-lo ao Lácio atrás de sua cadeira. A civilidade requer que você seja polido, mas não espera que cometa suicídio (ELIAS, 2011, p. 98-99).

Igualmente, de Richard Weste, *The Booke of Demeanor and the Allowance and Dissallowance of Certaine Misdemeanors in Companie*, de 1619: 143: “Não permitas que teus membros íntimos sejam expostos à vista: é mui vergonhoso e execrável, detestável e rude. Não segures a urina ou os gases que incomodam seu corpo; desde que o faças em segredo, não te perturbes por isso” (ELIAS, 2011, p. 132), e de La Salle, *Les règles de La bienséance et de La civilité chrétienne*, de 1729:

Você não deve... nem se despir nem ir para a cama na presença de qualquer outra pessoa. Acima de tudo, a menos que seja casado, não deve ir para a cama na presença de qualquer pessoa do outro sexo. [...] Se for forçado por necessidade inevitável a dividir a cama com outra pessoa do mesmo sexo em uma viagem, não é correto ficar tão perto dela que a perturbe ou mesmo toque, e ainda menos decente por suas pernas entre as pernas da outra Também é muito incorreto e indelicado divertir-se com conversa e prosa... (ELIAS, 2011, p. 158).

Os trechos expostos por Elias (2011) mostram que os comportamentos são construídos pelos homens ao longo do tempo, passando por transformações a fim de se alinharem às demandas e intuítos das sociedades. O padrão do que a sociedade exige e proíbe muda e, com isso, altera-se o nível de responsabilidade dos homens. Na visão do autor, a direção do processo civilizador é regulada por coerção externa (penalidades, prisões e punições) e autocoerção (civildade, cortesia, educação) e, quando a sociedade é civilizada e educada (autocoerção), as punições são menos necessárias.

Contudo, os meios (atestados como socialmente aceitos) de prevenir desvios de comportamentos, em muitas ocorrências, por intermédio de álibis para a institucionalização da violência necessária, ocorreram por meio de mortes, torturas, prisões, exílios ou, ainda, pelo medo do inferno, reprimindo desejos em favor do cumprimento de normas outorgadas (ELIAS, 2011).

A civilização não é, portanto um estado é um processo que atravessa o tempo e que prossegue de geração em geração. Não é também uma cultura particular, é um conjunto de normas, de modelos de conduta, que se querem universais; é ainda uma determinada economia psíquica orientada para o autocontrole das pulsões, para a qualidade das relações sociais, para a civilidade (ANSART, 2005, p. 374).

Sem considerar, assim, o conceito de intolerância institucionalizada, “é impossível explicar as fogueiras, os patíbulos, as decapitações, as guilhotinas, os fuzilamentos, os extermínios, os campos de concentração, e os fornos crematórios”. Por isso, a intolerância “entra na instituição por meio de uma determinação legal que é justificada por duas projeções ideológicas diferentes: a violência justa e a violência injusta” (MEREU, 2000, p. 42-43). A primeira é dignificada e “[...] é empregada por todos aqueles que estão à frente de uma instituição dominante [...]”, ou seja, qualquer oposição se caracterizará pelo segundo tipo de violência, a injusta e monstruosa, “[...] empregada pelos heréticos contra a instituição ou contra seus fieis” (MEREU, 2000, p. 43).

Interessante destacar que a obra de Elias, de 1939, aborda, dentro da Ciência Social, a minúcia e suscita reflexões importantes, como o custo físico e psíquico dos costumes que se civilizaram e, ainda, nos leva a pensar se há, de fato, um refinamento dos costumes de modo contínuo, ou se, na atualidade, há um processo inverso (ELIAS, 2011).

Para Gay (1995, p. 66), os álibis, ao longo da história das sociedades, passaram a representar “uma licença de caça para uma agressiva cultura de negócios”, pois a dita natureza humana, tal como a exterior, estaria imersa em conflitos. O progresso, então, vincula-se à guerra, pois o melhor competidor sobrepuja o inferior. As versões modernas de dramas antigos expandiram-se no Século XIX, e comprovações pseudocientíficas enriqueceram as justificativas em torno do ódio ao Outro. Segundo o autor, a dominação era entendida como missão de civilizar e o argumento da raça ratificava a pureza de uma espécie superior, eximindo o agressor de qualquer culpa. A lógica da “combatividade indignada era uma camuflagem cínica para os próprios interesses” (GAY, 1995, p. 79).

A era da frenética colonização revelou não só as barbaridades longínquas, mas, também, a indiferença dos burgueses que, em sua terra natal, como cúmplices, aplaudiam, silenciosamente, os feitos dos ditos desbravadores. O pensamento racista havia se transformado em um flagelo, estimulando os antissemitas, bem como as segregações legais das raças nos Estados Unidos (GAY, 1995).

Os álibis mencionados representam uma permissão para odiar, porém não se respaldam apenas na cientificidade, como no caso da competição e da raça. Por outro lado, “O culto da masculinidade dependia menos da ciência do que da tradição” e “longe de ser uma invenção moderna, ele atesta a resistência de ideias aristocráticas” (GAY, 1995, p. 103). A masculinidade

associava-se à atividade, enquanto que a feminilidade, à passividade. Com isso, a ideologia da masculinidade “tornou-se serva de agressões diplomáticas, aventuras imperialistas e despreocupados recursos às armas” (GAY, 1995, p. 123).

As desculpas forjadas são subsídios das práticas insidiosas vinculadas aos paradigmas administrativos e tecnológicos e revelam sua força e especialização ao longo dos séculos. Mas Bauman (2001, p. 245-246) adverte:

Nada é menos inocente, lembra Bourdieu, que o *laissez-faire*. Observar a miséria humana com equanimidade, aplacando a dor da consciência com o encantamento ritual do credo “não há alternativa”, implica cumplicidade. Quem quer que, por ação ou omissão, participe do acobertamento ou, pior ainda, da negação da natureza alterável e contingente, humana e não inevitável da ordem social, notadamente do tipo de ordem responsável pela infelicidade, é culpado de moralidade – de recusar ajudar a uma pessoa em perigo (BAUMAN, 2001, p. 245-246).

Após as ponderações feitas acerca dos usos dos termos violência e agressão e da postulação sociológica sobre a violência simbólica presente no ambiente organizacional, a próxima subseção detalha, de maneira crítica, o conceito de *workplace mistreatment*, que abarca uma gama de comportamentos abusivos e que devem ser conhecidos, diferenciados e, ainda, relacionados.

2.2 Workplace Mistreatment: Definições e Diferenciações

O termo *workplace mistreatment* tem sido utilizado como metáfora para abarcar uma gama de comportamentos abusivos que violam o respeito no trato interpessoal e pode ser entendido por meio de diversos termos, dentre eles: *victimization*, *incivility*, *bullying*, *harassment*, *emotional abuse* e *social undermining* (HERSHCOVIS, 2011). No entanto, a discussão a seguir visa a mostrar que é preciso ter atenção a essa aglutinação. Isso porque, se uma forma de violência não é bem compreendida, seu tratamento e mesmo sua prevenção será prejudicada.

Hershcovis (2011), por sua vez, dirige sua atenção para cinco conceitos presentes em pesquisas, quais sejam: *social undermining* (minar o sujeito socialmente), *incivility* (incivilidade), *bullying* (assédio moral), *abusive supervision* (supervisão abusiva) e *interpersonal conflict* (conflito interpessoal). É possível dizer que o abuso de um superior de nível hierárquico está incluso na definição de assédio moral, tendo em vista a direção descendente (chefe para

subordinado). Mas, para esse autor, a diferença seria a variável “intenção” (intuito de ferir o outro), todavia, nem sempre essa condição está, necessariamente, presente no processo de assédio moral (SOARES; OLIVEIRA, 2012). Salin (2003a), por exemplo, concorda com Adams e Bray (1992), ao defender que o assédio moral envolve um desequilíbrio de poder percebido entre vítima/autor, desencadeando um ambiente hostil de trabalho. A pesquisadora define assédio moral como atos negativos repetidos em direção a um ou mais indivíduos, entretanto, ela argumenta que tal definição não abarca a questão da intenção, estando essa atrelada à percepção subjetiva da vítima.

Brodsky (1976, p. 2) assevera que o “comportamento de assédio envolve tentativas repetidas e persistentes de uma pessoa para atormentar, desgastar, frustrar ou obter uma reação do outro. É um tratamento que persistentemente provoca pressões, amedronta, intimida ou gera outros desconfortos ao outro”. Contudo, é necessário diferenciar, por exemplo, um chefe agressor de um “chefe rígido”. Daniel (2009) explica que o primeiro interage a partir de atos negativos; já o segundo utiliza uma variedade de atos positivos, como: interatividade (comunicação em duas vias) e tutoria aos subordinados, buscando resolver os conflitos de forma honesta e justa. A pesquisadora utiliza a malícia como um conceito central para diferenciar esses dois tipos de chefes. A malícia (ou maldade), de acordo com Daniel (2009), representa a intenção do agressor, ou seja, ele pretende e espera que suas ações causem dor, lesão ou perigo ao outro, havendo, dessa maneira, uma intenção que impulsiona o comportamento negativo.

Na Espanha, Piñuel y Zabala e Oñate Cantero (2002) definem o caráter intencional do agressor, identificando-o como portador de um comportamento deliberado na definição do assédio moral: “Maus-tratos verbais continuados e deliberados recebidos por um trabalhador por parte de outro ou outros que se comportam com crueldade com o objetivo de aniquilação ou destruição psicológica [...]” (PIÑUEL Y ZABALA; OÑATE CANTERO, 2002, p. 38).

O fator intencionalidade do agressor, portanto, não é um item consensual, todavia, independentemente disso, é fundamental analisar o dano acarretado para a vítima. Isso porque, em muitas culturas organizacionais, certos tipos de abusos podem ser institucionalizados como prática de “fazer negócio”. Tal visão, no curto prazo, não considera que os atos agressivos que compõem o assédio moral não são direcionados apenas ao indivíduo, o que é grave e impacta o desempenho e a saúde do mesmo (ex: uso de palavras chulas, provocação excessiva, fofoca, isolamento social, etc.), mas também se relacionam ao trabalho (estipulação de prazos para

entrega de um trabalho não factível, boicote ao trabalho, carga de trabalho excessiva, etc.), prejudicando, sobremaneira, o próprio desempenho econômico da empresa (EINARSEN, 2005).

Em consonância com a definição de Piñuel y Zabala e Oñate Cantero (2002), a caracterização do abuso pelos autores nacionais Freitas, Heloani e Barreto (2008) também compreende a intencionalidade do agressor, pois, para esses autores, o assédio moral é “[...] uma conduta abusiva e intencional, frequente e repetida, que ocorre no ambiente de trabalho e que visa diminuir, humilhar, vexar, constranger, desqualificar e demolir psicologicamente um indivíduo ou um grupo, degradando as suas condições de trabalho [...]” (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008, p. 52).

Na Escandinávia, o *mobbing* é utilizado para descrever todas as situações em que um trabalhador, de qualquer nível hierárquico, é maltratado sistematicamente, durante algum período de tempo, por superiores, subordinados ou colegas de trabalho (EINARSEN, 2000). Adams e Bray (1992) ampliam os tipos de fontes do assédio moral, pois os autores consideram tanto as fontes internas, citadas também por Einarsen (2000), como as fontes externas, compostas por clientes, fornecedores ou a população em geral.

Um aspecto enfatizado em diversas pesquisas (LEYMANN, 1996b; EINARSEN, 2000; RODRIGUES; AALTONEN, 2013) é a incapacidade de a vítima se defender ou fugir da situação de assédio moral, o que pode acontecer por, pelo menos, três razões: (1) em função da posição hierárquica, envolvendo um descompasso de poder percebido ou real; (2) em detrimento de uma questão física e/ou psicológica; ou (3) por variáveis econômicas. Ademais, as consequências do sofrimento também são ressaltadas, sejam elas advindas de táticas diretas (agressões verbais ou físicas) ou indiretas (isolamento da vítima) (EINARSEN, 2000).

Corroborando esse entendimento, Hirigoyen (2010, p. 17) define o assédio moral como “[...] qualquer conduta abusiva (gesto, palavra, comportamento, atitude...) que atente, por sua repetição ou sistematização, contra a dignidade ou integridade psíquica ou física de uma pessoa, ameaçando seu emprego ou degradando o clima de trabalho”.

A respeito de os atos negativos serem percebidos pela vítima ou haver intenção da ação por parte do agressor, no caso de assédio moral, Einarsen (2000) explica que essas afirmações devem ser atreladas à pesquisa empírica, já que não é possível generalizar as situações, ou seja, o autor não defende de maneira taxativa a intencionalidade da agressão. Assim, a ponderação desse

autor vai de encontro às considerações clássicas da psicologia sobre as definições de agressão e agressão no ambiente de trabalho.

Segundo Baron (2004), a agressão é qualquer forma de comportamento que tem por intuito ferir (diretamente a pessoa e/ou de modo mais sutil, ou por meio de um objeto inanimado, ou mesmo por intermédio de outro ser vivo, como um animal) o outro (ser humano), desejando esse outro evitar tal sofrimento. *Workplace aggression* (agressão no ambiente de trabalho), por sua vez, representa qualquer forma de comportamento adotado por uma ou mais pessoas com o objetivo de ferir (física ou psicologicamente) o(s) indivíduo(s) e, até mesmo, a organização como um todo, procurando as vítimas evitar tal problemática.

A intenção, na prática, representa uma verdadeira “caixa de Pandora”, pois essa intenção é um elemento privado que não é diretamente observado pelos outros, ou seja, é muito difícil de ser comprovada por intermédio de provas físicas. Na realidade, na justiça brasileira, por exemplo, o que é requerido nos casos de assédio moral é a comprovação da associação entre o ato ilícito e o dano causado à vítima (nexo causal) (FERRARI; MARTINS, 2011).

Entretanto, a intenção, muitas vezes, não está clara nem mesmo para as pessoas envolvidas, as quais costumam negar o problema e expressar surpresa por o outro ter entendido de uma maneira negativa determinado comportamento (BARON; 2004; ANDERSON; BUSHMAN, 2002). Em outros casos, o próprio agressor identifica o assédio moral como prática natural de gestão, culpando, por exemplo o funcionário em um caso de denúncia (VALADÃO JÚNIOR; BUENO MENDONÇA, 2015). Ademais, a vítima, em muitas situações, tenta racionalizar o problema na tentativa de “aliviar” sua dor.

A esse respeito, Lewis (2006), investigando mulheres vítimas de assédio moral do setor público na Inglaterra, encontrou cinco processos não lineares de dificuldades no reconhecimento do assédio no local de trabalho, quais sejam: (1) tentativa em minimizar as dificuldades interpessoais, justificando comportamentos agressivos como "triviais"; (2) autopreservação, no sentido de temer admitir os problemas no trabalho, pois essa aceitação poderia minar a própria competência; (3) manutenção dos compromissos profissionais em consonância com os valores da organização a fim de evitar a perda de confiança na organização e nos gestores, o que danificaria o sentimento de pertencimento e abalaria o valor atribuído ao trabalho. Trata-se, então, de admitir os valores corrompidos da organização, legitimando uma grande decepção; (4) explicações de doenças. Nesse caso, algumas vítimas, dignosticadas erroneamente, preferiam pensar que o

problema estava, de fato, instalado no nível individual e, por desconhecerem sua doença, enfrentaram mais um tipo de ataque, pois as proposições médicas incorretas só desviavam a atenção do efetivo problema; (5) nomeação do problema. Esse foi um caminho longo para as vítimas, bem como foi impactante o choque da verdade e, ao mesmo tempo, um alívio saber em que consiste o assédio moral.

Dessa forma, é imprescindível considerar de maneira profunda o contexto que envolve o processo agressivo identificado a fim de evitar que o problema seja visto apenas de maneira dual (agressor e vítima), negligenciando as responsabilidades organizacionais. Soares (2016), por exemplo, enfatiza as dimensões organizacionais do assédio psicológico e mostra que as variáveis cooperação (falta de), justiça (falta de) e carga de trabalho (excesso) são preditivas para o assédio moral, explicando, ainda, que tais variáveis são potencialmente correlacionadas. Assim, se há maior cooperação e maior justiça no ambiente de trabalho, haverá um reflexo positivo sobre a carga de trabalho.

Além disso, é fundamental reconhecer que as mudanças nas formas de trabalho, também trazem mudanças nos comportamentos, e novas formas de assédio surgem. Em sua tese, Jeanneau (2014) amplia as categorias propostas por Leymann (1996b), a saber: (1) recusar comunicação; (2) isolar a vítima socialmente (recusar-se a saudar a vítima, e até mesmo a olhar para ela, isolá-la espacialmente das pessoas e de atividades sociais dentro da empresa etc.); (3) desconsiderar a vítima (fazer a vítima perder a confiança em si mesma; ridicularizar e humilhar o alvo); (4) desacreditar a vítima de seu trabalho (oferecer à vítima tarefas humilhantes, inferiores ou superiores às suas competências); (5) comprometer a saúde da vítima (transferir para local impróprio de trabalho, por exemplo), acrescentando a autora as seguintes: (6) infantilização do alvo (a vítima se sente envergonhada e culpada diante dos atos agressivos que recebe. Assim, a vítima é tratada como criança e o agressor controla excessivamente suas tarefas); e (7) invisibilidade da vítima (falta de reconhecimento e de consideração). A autora ainda acrescenta o seguinte processo: (8) dupla vitimização, ou seja, a vítima, além de sofrer assédio moral, sofre, muitas vezes, em virtude da burocracia de um processo administrativo que empreende para comprovar o assédio, sofrendo também pela desconfiança dos outros a respeito do processo vivenciado.

Dessa maneira, o assédio moral é um conjunto de atos negativos que precisam ser analisados em uma perspectiva dinâmica, para que não haja a banalização do problema. A

sinergia (SOARES; OLIVEIRA, 2012) dos atos negativos repetidos e frequentes tem o poder de provocar danos graves ao indivíduo, à organização e à própria sociedade. Nielsen et al. (2016), em um estudo longitudinal, mostraram, por exemplo, que comportamentos de assédio moral no ambiente de trabalho sob a forma de atos fisicamente intimidantes é um fator de risco para a ideação suicida.

Nesse sentido, entende-se que o assédio moral não é apenas um *mistreatment*, mas, sim, um processo sistemático complexo, desenvolvido ao longo do tempo a partir de uma combinação de fatores, tais como: culturais, socioeconômicos, organizacionais e individuais. Para Einarsen (2005), não é apenas a personalidade da vítima de assédio moral que interfere em como ela irá perceber e reagir aos atos agressivos sofridos, mas também fatores organizacionais podem moderar as percepções, como um sistema de denúncia e apoio para vítimas de assédio.

Assim, é preciso compreender os elementos organizacionais que podem favorecer a violência no ambiente de trabalho, pois os gestores podem agir sobre esses elementos para mudá-los. Einarsen (2005) aponta que, em determinadas organizações, o assédio moral pode ser uma prática institucionalizada de gestão, dando espaço para estilos autoritários de liderança. Outros estudos assinalam (EINARSEN, 1999; SALIN, 2003a; AYOKO; CALLAN, 2010) que a competição exacerbada no ambiente de trabalho e estilos de liderança autoritários são elementos que cooperam para a proliferação do assédio moral. Piñuel y Zabala (2003) ainda enfatizam que o assédio moral é um sinal de falhas na forma da organização do trabalho, como, por exemplo, no que diz respeito à preparação de lideranças e distribuições de tarefas.

Há um contexto organizacional em que a dominação baseada no inconsciente apregoa cada vez mais uma “[...] organização do trabalho pautada em características de flexibilidade, aprendizagem contínua, custos sempre em queda, desempenhos sempre mais elevados, equipes multiculturais e mobilidade em todos os sentidos” (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008, p. 8).

Vive-se, então, um paradoxo individual e social. No nível individual, somos incitados a atingir um desempenho cada vez mais elevado, o que tende a um desgaste físico e mental sem fim. As injustiças percebidas promovem uma desesperança social que busca vendar os olhos para problemas que “não são meus” e, com isso, as escolhas diárias visam, talvez, a agregar mais conhecimento, mas menos sabedoria em saber viver. No nível social, vislumbra-se um mundo dividido, em que o xenofobismo cresce e o ódio torna o outro menos humano.

Ritzer (2015) espera um mundo mais razoável e mais humano e tece suas discussões críticas a partir do que denominou sociedade de Macdonaldização. O autor aborda a inovação no setor de *fast food* que transforma o local em um produto global padronizado com mínimas adaptações. Contudo, tal prerrogativa encontra espaço também em outros setores, como na educação e na medicina. Baseada nas dimensões de eficiência, de calculabilidade, de previsibilidade e de controle, a indústria de *fast food* desumaniza os consumidores e os funcionários. Com um discurso de baixo preço, de economia de tempo e mesmo de diversão para crianças, e ainda por meio de uma falsa ilusão de intimidade, os lucros auferidos aumentam e o número de estabelecimentos cresce, mesmo em países como a França e a China.

O autor ainda cita o acréscimo que a Starbucks traz para o modelo empregado pelo McDonald's. A Starbucks atua na venda de cafés, derivados e outros produtos, incitando uma “luxúria acessível” e criando um ambiente convidativo (apesar do número de acentos ser limitado) em que o cliente pode sentar (e deve se servir, por exemplo, colocando a quantidade de leite, creme, açúcar etc), ler, trabalhar em seu computador portátil etc. Para o autor, o teatro empregado atinge o objetivo de obter lucros elevados, objetivo que é partilhado pelo McDonald's. Já quanto ao acesso a países com tradição de um café de maior qualidade, a popularização da Starbucks é mais difícil. Em 2014, por exemplo, nenhuma unidade foi encontrada na Itália, havendo 50 na França e 100 na Turquia. Em Taiwan, receia-se que a Starbucks contribua para o desaparecimento de estabelecimentos locais de chá, mesmo com a cultura naquele país de se tomar chá (RITZER, 2015).

As reflexões do autor nos levam a pensar na relação global e local, bem como no que ele denomina “algo” e “nada”. Ele exemplifica *something* como algo que traz mais experiência cultural, aprendizado e mesmo sabor (como, por exemplo, uma refeição feita em casa e partilhada em família), e *nothing*, como um sanduíche *Big Mac*. Trata-se de como balancear esses elementos em um mundo globalizado e repleto de inovações tecnológicas. Nesse sentido, quais os valores a serem preservados e qual o tipo de sociedade que se deseja são análises que entram em cena.

Não pode ser admissível, por exemplo, concordar com uma lógica naturalizada em que tudo é permitido em função da “guerra de mercado” (FREITAS, 2007b). Nessa lógica, as violências mais sutis na esfera do trabalho tornam-se uma epidemia silenciosa, mas onerosa. As pesquisas sobre assédio moral, por exemplo, de modo geral, focam na versão das vítimas, uma vez que é difícil acessar os agressores. Mas, entende-se que, na maioria dos casos, não se trata de

narcísicos perversos, senão, como os gestores de recursos humanos poderiam selecionar tanto? A questão é mais profunda e se liga ao contexto de trabalho em que os gestos agressivos, muitas vezes, aceitos e validados, abrem espaço para uma sobreposição de violências que gera um sentimento de desconfiança generalizado que prejudica os objetivos de todos. Ainda, as incompetências, de ordem social (ser social), de gestão de pessoas, de gestão de conflitos e de liderança, precisam ser analisadas.

Como foi dito, são raras as pesquisas realizadas com agressores quanto ao assédio moral. Uma exceção é a pesquisa de Jenkins et al. (2012), na qual os entrevistados relataram que, muitas vezes, se sentem vítimas do sistema - ambiente estressante de trabalho, bem como contestam a denominação de *bullying*, já que, em muitas situações, na ótica dos entrevistados, trata-se de processos organizacionais não populares ou de conflitos eventuais na equipe de trabalho. Em outro estudo, Bueno (2013) relata o discurso de um gerente imputado como agressor pela justiça do trabalho em um caso de assédio moral. O referido agressor não se sente culpado, pelo contrário, culpa a vítima e enxerga que a heterogeneidade no grupo é um problema que dificulta sua gerência.

Para a prevenção, portanto, não bastam medidas que girem em torno do problema, tais como oferecer um canal de denúncia na empresa e um sistema de apoio à vítima, que são ações importantes e devem ser bem realizadas, mas, sobretudo, é fundamental que se analisem os fatores antecedentes. Em um caso de assédio moral, Bueno (2013) discorre sobre uma vítima que teve o apoio de uma psicóloga, mas sua conversa era observada pelo agressor (superior de nível hierárquico), o que agravou a situação. Assim, conhecer o contexto de trabalho e pensar as microviolências (incivilidades) como fagulhas em potencial para a proliferação do mal-estar no trabalho são medidas mais assertivas.

Na sequência, à luz das análises de Hershcovis (2011), é possível dizer que as ações para minar socialmente o sujeito são táticas frequentes dentro dos casos de assédio moral, portanto, esses dois conceitos podem ser reunidos. Já os conflitos interpessoais (de forma geral, quando entendidos como conflitos de ideias – funcionais) não se aproximam das outras tipologias elencadas, pois são atos explícitos e debatidos. Ademais, um ato agressivo, por si só, não pode ser considerado como assédio moral, mas um conjunto de atos agressivos direcionados à vítima de maneira sistemática e em longo prazo, sim.

Hirigoyen (2010), por exemplo, para explicar o que é assédio moral, evidencia o que não é assédio, como: o estresse; os conflitos, visto que o assédio é o não falado, o escondido, diferentemente do conflito enunciado (em que as partes se enfrentam, e, no caso de assédio moral, o alvo tem dificuldade em se defender devido às diferenças de poder, formais ou informais (mas percebidas)); a gestão por injúria, concebida pelo comportamento despótico de certos administradores, que é notada por todos, ao contrário dos procedimentos de assédio moral; e as agressões pontuais.

Assim, a diferença apontada por Hershcovis (2011) que faz mais sentido diz respeito, portanto, à incivildade, que consiste em palavras e comportamentos desrespeitosos, mas não de maneira dramática, e que ocorrem com regularidade no trabalho (PEARSON; PORATH, 2004). Desse modo, não se fala em agressor nas discussões clássicas, mas, sim, em instigador, podendo não haver um alvo específico, ou seja, todos estão suscetíveis a se tornarem vítimas e instigadores. Já o assédio moral é um processo que, além de longo, consiste em atos negativos sistemáticos que desencadeiam um efeito devastador e destrutivo sobre o alvo (SOARES; OLIVEIRA, 2012). É fundamental pensar que o prenúncio do assédio pode advir de atos de incivildade, como explica Leymann (1996b), ao descrever as fases do curso típico do psicoterror. Tal modelo será retomado no próximo capítulo.

Um ponto interessante dos resultados da pesquisa de Hershcovis (2011) é a não possibilidade de dizer que as consequências (prejuízos) de incivildades foram menores do que os malefícios de assédio moral, apesar de a incivildade incluir em sua definição baixa intensidade em relação às táticas.

A fim de elucidar as diferenças e similaridades entre os tipos de maus-tratos discutidos nesta seção, apresenta-se o Quadro 1. Vale dizer que, em muitas ocorrências, na prática, várias tipologias são observadas em conjunto, potencializando seus efeitos negativos. Hirigoyen (2010), por exemplo, considera como uma das categorias de assédio moral a violência verbal, física e sexual (por exemplo: a agressão física, mesmo que de leve; a vítima é empurrada e a porta é fechada instantaneamente; e, também, estragos são feitos no carro da vítima ou, ainda, a vítima é assediada sexualmente por meio de gestos ou propostas indecentes).

Bueno (2013) também evidencia essa questão. A autora relata um caso em que a vítima sofreu assédio moral e sexual, e outro em que atos discriminatórios (preconceito racial) abriram brecha para o assédio moral e, ainda, um terceiro caso, em que o machismo explícito marcou a

perseguição sofrida pela vítima. Por isso, é fundamental compreender que a dinâmica do processo se relaciona com a cultura de uma determinada sociedade e com a cultura organizacional.

O Quadro 1 elucida o conceito de cada violência e enfatiza seus aspectos mais representativos.

Quadro 1 - Resumo dos Conceitos

Termo	Definição conceitual	Aspectos em Destaque	Referências
Assédio Moral	<i>Mobbing/ Psychological terror</i> - Comunicação hostil e antiética que é dirigida, de forma sistemática, para uma ou mais pessoas, principalmente, em direção a um objetivo pessoal.		Leymann (1996a, 1996b)
	<i>Harassment</i> - Atos negativos empreendidos de forma sistemática, ao longo do tempo, em desfavor da(s) vítima(s).		Hirigoyen (2010)
	<i>Harcelement/psychologique au travail</i> - O assédio moral é um processo em que as agressões são sistemáticas e desencadeiam um efeito negativo, devastador e destrutivo sobre o alvo (indivíduo ou grupo).	*É um processo longo e recorrente. *A intencionalidade do ato negativo não é consenso, mas implica em danos (para a vítima, o grupo, a organização e a sociedade). *A direção da agressão pode ser ascendente, descendente, horizontal ou mista. *Há um desbalanceamento de poder (formal ou informal) entre o agressor e a vítima. *A vítima tem dificuldades em compreender o que está vivendo, por vezes, tenta negar o problema, como estratégia de <i>coping</i> e em outras se sente incompetente em virtude do conjunto de atos empregados pelo agressor (mudar a carteira de clientes, isolar a vítima etc). O ideal seria o registro dos gestos agressivos através de um diário.	Soares (2002)
	“O assédio moral é um processo dinâmico que se desenvolve no tempo e no qual a frequência e a duração assumem papel importante”. “As definições de assédio moral não incluem a intencionalidade, pois o assediador nem sempre tem a intenção de assediar, mas, com ou sem intenção, essa violência pode existir e causar dano”.		Soares e Oliveira (2012, p. 195-196)
	“[...] uma conduta abusiva e intencional, frequente e repetida, que ocorre no ambiente de trabalho e que visa diminuir, humilhar, vexar, constranger, desqualificar e demolir psicologicamente um indivíduo ou um grupo, degradando as suas condições de trabalho, atingindo a sua dignidade e colocando em risco a sua integridade pessoal e profissional”.		Freitas, Heloani, Barreto (2008, p. 52)
	“[...] é possível pensar nos elementos centrais que compõem o AM no trabalho, aglutinados e destacados na conceituação a seguir: o assédio moral caracteriza-se por atos negativos (diretos ou indiretos) empreendidos por um ou mais indivíduos , de maneira sistemática e de longo prazo, a uma ou mais vítimas , envolvendo um desequilíbrio percebido de poder (não apenas no sentido formal), resultando em graves danos psicológicos (e, às vezes, até físicos) para a(s) vítima(s)”.		Valadão Júnior e Bueno Mendonça (2015, p. 22)

Continua...

Quadro 1 – Resumo dos Conceitos (Conclusão)

Termo	Definição conceitual	Aspectos em Destaque	Referências
Assédio Sexual	“Todas as ações e práticas que emanam de uma pessoa ou de um grupo de pessoas no trabalho, que atingem um ou mais trabalhadoras e trabalhadores, de forma repetida e indesejável. Consciente ou inconsciente, essas ações têm o efeito de humilhar, fender ou angustiar a pessoa em causa. Elas podem interferir no cumprimento das tarefas no trabalho ou criar um ambiente de trabalho nefasto. O assédio sexual inclui comentários ou ações associadas com o sexo de uma pessoa, ele concentra sua atenção na sexualidade da pessoa, e não no seu papel de trabalhadora ou de trabalhador”.	*O fenômeno pode ocorrer uma vez (de forma mais direta, como passar a mão na perna da pessoa) ou se acumular através de insinuações ofensivas. *A vítima deve se manifestar dizendo claramente <u>não</u> as investidas do assediador logo no início.	Hadjifoutiou apud Cockburn (1991, p. 139)
<i>Social Undermining</i>	Comportamento que tem a intenção de impedir (minar), ao longo do tempo, o outro de ter a habilidade para estabelecer e manter relações interpessoais positivas.	*É intencional. *Prejudica de modo específico os relacionamentos, a reputação e o sucesso relacionado ao trabalho.	Duffy, Ganster e Pagon (2002)
<i>Abusive Supervision</i>	Comportamentos verbais e não verbais hostis, excluindo contato físico.	*Relação da agressão ascendente.	Tepper (2000)
<i>Counterproductive Workplace Behavior</i>	Comportamentos praticados por funcionários para agredir diretamente a organização (exemplos: roubo, sabotagem, diminuição do esforço para cumprir tarefas) ou seus membros (exemplos: recusa em cooperar, abuso verbal, agressão física).	*Voltado para a relação interpessoal, mas, também, pode ter como intuito prejudicar diretamente a organização.	Penney e Spector (2005)
<i>Workplace Incivility – definição clássica</i>	Representa “[...] agir sem consideração com os outros no ambiente de trabalho, violando as normas de respeito desenvolvidas”, ou seja, entendimentos morais compartilhados.	*Trata-se da visão tradicional do conceito de incivildade no trabalho. *Intensidade do ato negativo baixa. *Há ambiguidade em relação à intenção ou não do instigador de agredir a vítima.	Andersson e Pearson (1999, p. 455)
<i>Workplace Incivility</i>	A incivildade é uma interação social mais sutil (comportamento rude, desrespeitoso) que vai afetar a motivação do funcionário e o seu senso de <i>empowerment</i> (disputa por poder).	*Agrega a temática de poder por trás das relações sociais.	Montgomery, Kane e Vance (2004)
Incivildade Seletiva	Os atos de incivildade não são sempre gerais, ou seja, executados aleatoriamente, sendo, na verdade, em muitos casos, expressões veladas de preconceito, como, por exemplo, em relação a mulheres e a pessoas negras.	*Entende-se que os atos incivis não são destinados aleatoriamente, mas liga-se com outras manifestações preconceituosas (ser mulher, ser negro, ser imigrante etc).	Cortina (2008)
Incivildade – definição alternativa	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> .	*O autor sugere que a incivildade seja definida de maneira diferente por aqueles que ocupam posições de poder (<i>status</i>) distintas.	Callahan (2011)

Fonte: Elaborado pela autora com base na revisão da literatura

Desse modo, agrupar essas distintas formas em uma grande categoria denominada “maus-tratos” dificulta identificar as especificidades intrínsecas a cada patologia e, assim, preveni-las e tratá-las. O assédio moral, por exemplo, é um processo dinâmico e com especificidades próprias, bem como o assédio sexual. Compreender as inter-relações entre as diferentes formas de violências e, sobretudo, compreender as faíscas do problema dentro do ambiente organizacional, a partir da investigação das incivildades no ambiente de trabalho, é de grande valia. Somente um olhar multidisciplinar permitirá, a partir de estudos empíricos, o delineamento de estratégias mais eficazes para a nocividade vivenciada por muitos dentro das organizações de trabalho.

Soares (2002), em um estudo comparativo (Brasil/São Paulo e Canadá/Québec), analisa as interações entre os caixas de supermercado e os clientes. A pesquisa evidenciou que as violências são de diversos tipos, como, também, as incivildades são percebidas (ausência do cumprimento ou de um sorriso), o que evidencia a falta de reconhecimento do trabalho das entrevistadas. As formas de violências identificadas foram: abusos verbais (acusações de desonestidade e desqualificação da profissional), violência física, racismo (não só contra negros, mas, no Brasil, também contra nordestinos), assédio sexual (piadas, comentários, sugestões, convites, podendo chegar até aos avanços físicos - beliscar as nádegas ou os seios, beijar etc.) e violência urbana (medo de assaltos, medo de morrer). O autor explica que, apesar de as sociedades investigadas serem distintas, nas duas, a atividade de operadora de caixa detém menor *status*. Na ótica de Soares (2002, p. 124), os resultados da pesquisa mostraram uma “violência insidiosa, pois afeta, sobretudo a alma das trabalhadoras, uma forma de violência contra a qual é difícil de opor resistência”.

A respeito das investigações empíricas, Hershcovis (2011) assevera que a fragmentação do campo sobre maus-tratos, provavelmente, prejudica o progresso das pesquisas. Perguntas certas podem estar sendo feitas, contudo, possivelmente, há falhas no modo de respondê-las. Entretanto, a autora não examina as diferentes óticas de estudo nos estudos analisados. Samnani (2013), por outro lado, pondera que é preciso, por exemplo, que haja um balanceamento nas escolhas ontológicas, epistemológicas e metodológicas sobre assédio moral no trabalho, pois as distintas lentes paradigmáticas podem ajudar a compreender as multicausas do processo. Esse autor ainda aponta que a predominância dos estudos tem orientação funcionalista. Já no cenário brasileiro, nos periódicos da área de Administração, as pesquisas sobre assédio moral têm sido

realizadas, principalmente, sob as abordagens crítico-dialética e sistêmica (MEDEIROS; POSSAS; BARROS, 2014).

Retomando o comentário de Hershcovis (2011) sobre a questão de estarmos fazendo perguntas erradas, pode-se pensar que o motivo possa não ser relacionado à justificativa da autora – fragmentação dos constructos (porque, na prática, o que vemos é a aglutinação dos mesmos), mas, sim, à ideia de que estamos reforçando elementos já conhecidos. De fato, para compreender uma realidade complexa, é preciso distinguir, mas não separar, os elementos contextuais de uma situação. Vale ainda dizer que é fundamental discutir o conjunto de pesquisas de determinado tema e, ainda, avaliar o quão determinado assunto está ou não sendo investigado à luz de um paradigma específico.

Em suma, na prática, a linha pode ser tênue entre o limite de uma violência e o início de outra, inclusive, sobreposições vão existir, especialmente, se for considerado, por exemplo, o conceito de incivilidade seletiva (que abarca questões de gênero e raciais), bem como o de assédio sexual (FREITAS, 2001; CORTINA et al., 2011; KABAT-FARR; CORTINA, 2012; VALADÃO JÚNIOR; BUENO MENDONÇA, 2015). Todavia, para fins preventivos, é fundamental um olhar mais atento para a proliferação das incivilidades no ambiente de trabalho, uma vez que essa microviolência tem uma força motriz para desencadear outras formas de violências no âmbito sombrio das organizações.

2.3 Modelos que Ajudam a Pensar a Dinamicidade da Violência Velada

Optou-se por dedicar um capítulo específico nesta tese para a discussão de alguns modelos que ajudam a compreender a dinamicidade da violência no ambiente de trabalho. A violência está mais “dócil”, portanto, mais sutil e menos visível, contudo produz efeitos reais nocivos aos indivíduos, aos grupos, às organizações e às sociedades. Um exemplo são os custos absorvidos pelos empregadores associados a uma maior distração e descontentamento com o trabalho de funcionários que vivem em um ambiente no qual a incivilidade reina, bem como acidentes de trabalho, abuso de substâncias, conflitos no time de trabalho, produtividade reduzida, dentre várias, são outras consequências negativas (CORTINA, 2008).

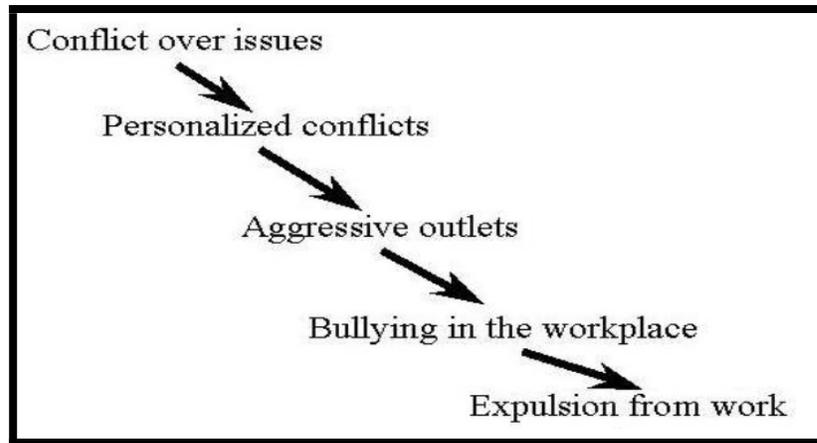
Os modelos a serem discutidos ajudam a vivificar os conceitos a partir de uma visão mais abrangente e dinâmica dos mesmos. Sem dúvida, são reduções da realidade, mas são instrumentos úteis que permitem um maior entendimento de determinado fenômeno.

A incivildade, por exemplo, trata de aborrecimentos diários que desgastam o indivíduo e que apresentam um potencial de escalada perigoso. Einarsen (2005) explica que o *bullying* é um processo gradual que segue em escalada ascendente e, em sua fase inicial, é representado por tipos de comportamentos, os indiretos e os discretos. Desse modo, compreender os diferentes estágios de um curso de violência ajuda a caracterizar melhor as diversas tipologias existentes. Como já foi dito, a incivildade, que parece não conter drama, é, sim, maléfica, tendo em vista a rotineira exposição a um ambiente incivil em que a própria vítima também pode ser instigadora; já em relação ao assédio moral, a vítima (um indivíduo ou um grupo) tem muita dificuldade em se defender e é alvo específico do agressor (ou agressores/grupo).

Sobre comportamentos agressivos que podem desencadear o assédio moral, Einarsen (1999) elenca três. O primeiro, conhecido como *dispute-related*, é um conflito gerado pelo clima social áspero de trabalho, podendo suscitar guerras internas, de modo que a manipulação, a retaliação, a destruição e a eliminação das vítimas reinam. O segundo, denominado de *predatory-bullying*, refere-se a uma cultura tolerante de assédio ou até mesmo estimuladora, em que lideranças destrutivas (altamente agressivas e autoritárias) utilizam “bodes expiatórios” como um processo de eliminação. Ainda, um terceiro tipo é descrito pelo autor e representa uma mescla entre os dois comportamentos citados.

Quanto ao comportamento *dispute-related*, Einarsen (1999) descreve os estágios, conforme a Figura 1. Importante destacar que os conflitos funcionais (de ideias, denominados pelo autor de *conflict over issues*) seguem um curso disfuncional (conflito de emoções – *personalized conflicts*).

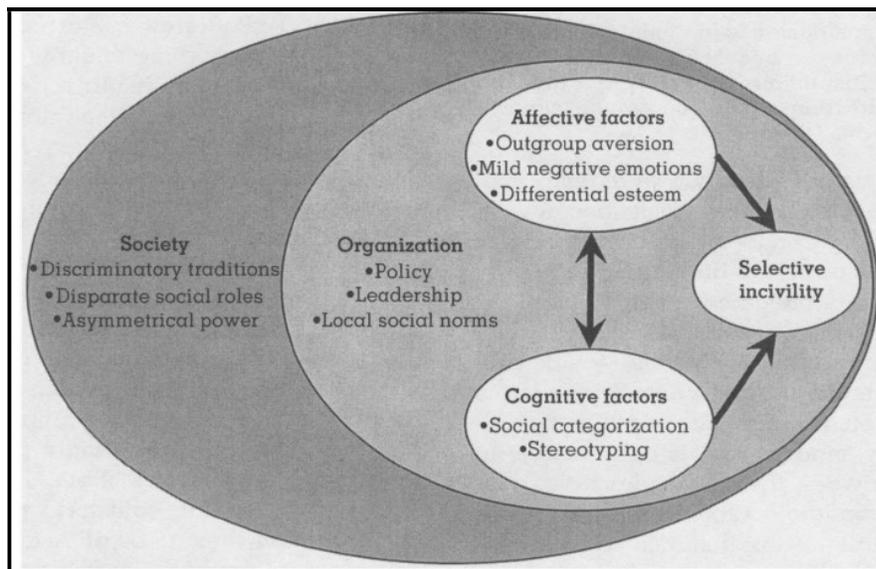
Figura 1 - Diferentes Estágios Envolvendo o Processo de Escalada do Assédio Moral Ligado a Disputas Interpessoais



Fonte: Einarsen (2005, p. 5)

Leymann (1996b), ao descrever as fases do curso típico do psicoterror, já aclarava que a primeira fase abriga os conflitos mais velados, os “mal-entendidos”, configurando-se nas “faíscas” do que ainda não se pode caracterizar como assédio moral. Essas faíscas podem ser denominadas, na atualidade, como incivildade, e trata-se de um conceito não neutro, como explica Cortina (2008), ao incorporar em seu modelo conceitual multinível (Figura 2) a ação de fatores individuais cognitivos e afetivos, organizacionais e sociais.

Figura 2 - Modelo Integrado de Incivildade como uma Discriminação Moderna nas Organizações



Fonte: Cortina (2008, p. 60)

A autora aponta que as pesquisas sobre discriminações modernas focam em aspectos intraindividuais cognitivos e afetivos. Os aspectos intraindividuais cognitivos abarcam categoriais sociais que influenciam o indivíduo, levando-o a colocar o outro em uma categoria determinada, orientando-se por guias como gênero, raça e idade. Todavia, esse processo liga-se a uma bagagem cultural do indivíduo e apresenta pontos positivos, como simplificar a percepção, e pontos negativos, como dar lugar a estereótipos explícitos (nível consciente e intencional), implícitos (não consciente) e ambivalentes (que contêm elementos positivos e negativos).

Segundo Cortina (2008), duas dimensões de estereótipos são demarcadas, sendo elas: amigável e competente. Um exemplo são as donas de casas e os mais velhos, que são vistos como amigáveis, mas incompetentes, ou, no sentido oposto, competentes, mas não amigáveis. Ou, ainda, profissionais negros, mulheres e asiáticos, que podem ser vistos como menos amigáveis, mas competentes, os quais, com o sucesso alcançado na carreira, passam a representar uma ameaça para os outros membros do grupo.

Já os aspectos intraindividuais afetivos relacionam-se com preconceitos contra indivíduos externos ao grupo, emoções negativas não extremas, emoções voláteis e misturadas (admiração e inveja) e reações mais ligadas aos sentimentos do indivíduo do que à razão.

No nível do contexto organizacional, Cortina (2008) alerta que os psicólogos sociais têm ignorado o ambiente de trabalho nos estudos sobre discriminações modernas. A autora cita algumas características relevantes de estudo, como, por exemplo, políticas formais da empresa contra discriminação, influência das lideranças para inibir o problema e estudo de normas grupais pelas quais um membro pode obter a aprovação dos demais.

No âmbito social, a pesquisadora esclarece que a história de uma sociedade é fundamental para a compreensão do seu presente. Nesse sentido, práticas abertas discriminatórias (como, no passado norte-americano, a mulher não poder votar) passam a dar lugar a estruturas camufladas de desigualdades que persistem, como, por exemplo, por meio de papéis sociais discrepantes (para mulheres e minorias étnicas), revelando uma estrutura de poder desequilibrada que visa a permanecer de tal forma. Assim, os grupos dominantes têm maior facilidade de exercitar seus preconceitos e de influenciar determinadas imagens nos meios de comunicação.

Em resumo, Cortina (2008) em muito contribui ao postular que a incivildade é seletiva, uma vez que, a partir dos elementos individuais, organizacionais e sociais, essencialmente

ligados, essa incivilidade opera como uma forma de discriminação moderna. Contudo, na sequência do seu texto, a autora simplifica as influências das pessoas e dos fatores situacionais que, em conjunto, influenciam comportamentos discriminatórios. Ademais, Cortina (2008) cria uma matriz que indica somente as máximas e enrijece a dinamicidade da concatenação dos eventos ao longo do tempo.

A Figura 3 mostra, por exemplo, polarizações, quais sejam: como a organização permite comportamentos discriminatórios e como não permite, ou seja, trata-se de um estado estático que deveria ser tratado em um *continuum*, considerando que a problemática deve sempre ser trabalhada na organização por meio de ações práticas (não só reativas, mas, principalmente, preventivas) formais e também informais. Isso porque é necessário reduzir o *gap* inerente ao prescrito e ao que de fato ocorre dentro do ambiente de trabalho. Isso significa que, na prática, trata-se antes de tudo de relações interpessoais dentro de uma sociedade e dentro de um contexto organizacional mutável, dinâmico e complexo. Por esse motivo, não permitir a violência pode ser um discurso formal, mas não uma prática rotineira.

Figura 3 - Influências da Pessoa e da Organização sobre o Comportamento Discriminatório

		Personal bias	
		Absent or implicit	Explicit
Organizational stance on bias	Permit/promote	Covert discrimination (e.g., selective incivility toward women and minorities)	Overt discrimination (e.g., sexual and racial harassment)
	Prohibit	Little or no discrimination	Covert discrimination (e.g., selective incivility toward women and minorities)

Fonte: Cortina (2008, p. 63)

O quadrante representado pelo cruzamento entre “proibido” e “explícito”, que gera uma discriminação encoberta, não pode ser considerado dentro do mesmo nível (mesma intensidade)

de uma discriminação encoberta no caso “permitido” e “ausente ou implícito”. Essa classificação, ao invés de contribuir, restringe as zonas reais que se encontram nos pontilhados e nos cruzamentos entre os quadrantes. Ainda cabe investigar empiricamente quais as consequências de preconceitos individuais implícitos e explícitos. Outro ponto é que o assédio sexual, por exemplo, pode não ser resultado apenas de preconceitos individuais explícitos, pois, na prática, a violência simbólica é uma violência independente da intenção do agressor. O que importa são suas consequências para o indivíduo, a organização, o grupo de trabalho e a sociedade. Em suma, a Figura 3 desconsidera o nível social discutido na Figura 2.

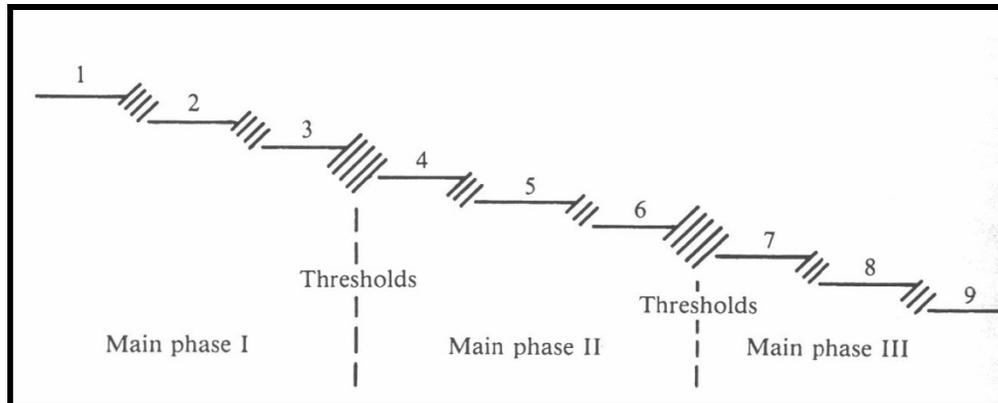
Diante dos pontos positivos e das críticas às postulações teóricas de Cortina (2008), é salutar evidenciar a lógica da escalada do conflito pelo modelo de Glasl (1982) e, em seguida, discutir o modelo de Van de Vliert (1998) de escalada e desescalada de conflito. Esses modelos ofertam uma visão mais processual do curso da violência no trabalho, agregando ainda o segundo uma parte estrutural a fim de se reduzirem as limitações de enfoques segmentados.

O intuito é compreender melhor a incivildade e o seu potencial de escalada e até mesmo o seu potencial, pouco discutido, de desescalar o conflito, passando a se pensar no aumento da violência e na sua diversificação.

O primeiro modelo ilustra o processo do conflito em escalada de Glasl (1982), que é visto como uma ferramenta que ajuda a pensar a dinamicidade das várias tipologias de violências no ambiente de trabalho, bem como alternativas de tratar o problema. Isso porque o esquema desenvolvido incorpora o entendimento de abordagens diferentes de gestão para cada nível do processo em escalada. Uma metáfora interessante, proposta pelo autor, é a de um rio no qual, em seu percurso, aumenta-se a intensidade da correnteza, chegando a um ponto crítico, uma queda de água, por exemplo, de forma que, para retroceder, é preciso muita energia e recursos suplementares.

A Figura 4 ilustra o modelo de escalada proposto por Glasl (1982), composto por nove estágios separados por limites entre uma fase e outra, ou seja, “*points of no return*”. De acordo com o autor, um incidente pode despertar sentimentos negativos que levam a comportamentos agressivos. Nesse sentido, a partir de cada episódio de conflito, a tendência é que o processo se retroalimente e “[...] como reação à crescente complexidade do conflito, as partes aderem a um modelo simplificado de relações de causa e efeito sobre o conflito, onde elas veem apenas um problema e apenas uma fonte principal - ou seja, a outra parte” (GLASL, 1982, p. 122).

Figura 4 - Estágios de Escala e Limiares



Fonte: Glasl (1982, p. 124)

A fase I, como ilustra a Figura 4, é composta de três estágios, a saber:

- (1) Tentativa de cooperação e incidência de erros acidentais geram tensões e atritos: as pessoas tentam defender de maneira rígida suas opiniões no intuito de persuadir os outros a compartilharem suas ideias. Nesse processo, o grupo toma consciência de obstáculos para a interação e se esforçam mais para combater esses obstáculos. Todavia, muitas vezes, esse esforço cria uma irritação adicional e promove comportamentos disfuncionais. A motivação entre as partes caminha predominantemente sob cooperação, mas ligeiras características competitivas começam a aparecer.
- (2) Polarização e estilos de debate: cada indivíduo do grupo trabalha de maneira cooperativa para resolver problemas em comum e de maneira competitiva em prol de defender sua posição social e suas convicções. Isso causa um aumento de irritação, uma vez que cada parte quer demonstrar que é superior à outra, ou, pelo menos, igual. Assim, as posições começam a se tornar polarizadas e isso faz com que as partes acreditem que suas posições são irreconciliáveis. Nesse estágio, algumas táticas de agressões surgem, tais como: ataques pessoais a fim de enfraquecer a posição intelectual do outro, algumas falhas são justificadas de maneira lógica a fim de enganar a outra parte etc. Uma discrepância na comunicação começa a levar os indivíduos a duvidarem do significado das expressões verbais utilizadas, mas ainda precisam contar com o grupo, pois dele dependem.

- (3) Ações, não palavras: a atenção entre as partes muda do significado da comunicação verbal para o significado da comunicação não verbal em função da discrepância entre a comunicação verbal e não verbal. As partes consideram que é uma questão de prestígio defender sua própria posição intelectual. Nesse sentido, a empatia desaparece. E, além disso, problemas de interpretações errôneas agravam a escalada do conflito.

Na fase II, imagens estereotipadas crescem, assim como a falta de confiança, a falta de respeito e o aumento da hostilidade. As partes não veem solução para o conflito, fixando-se apenas na ideia da importância de excluir o outro. Essa fase também compreende três estágios, quais sejam:

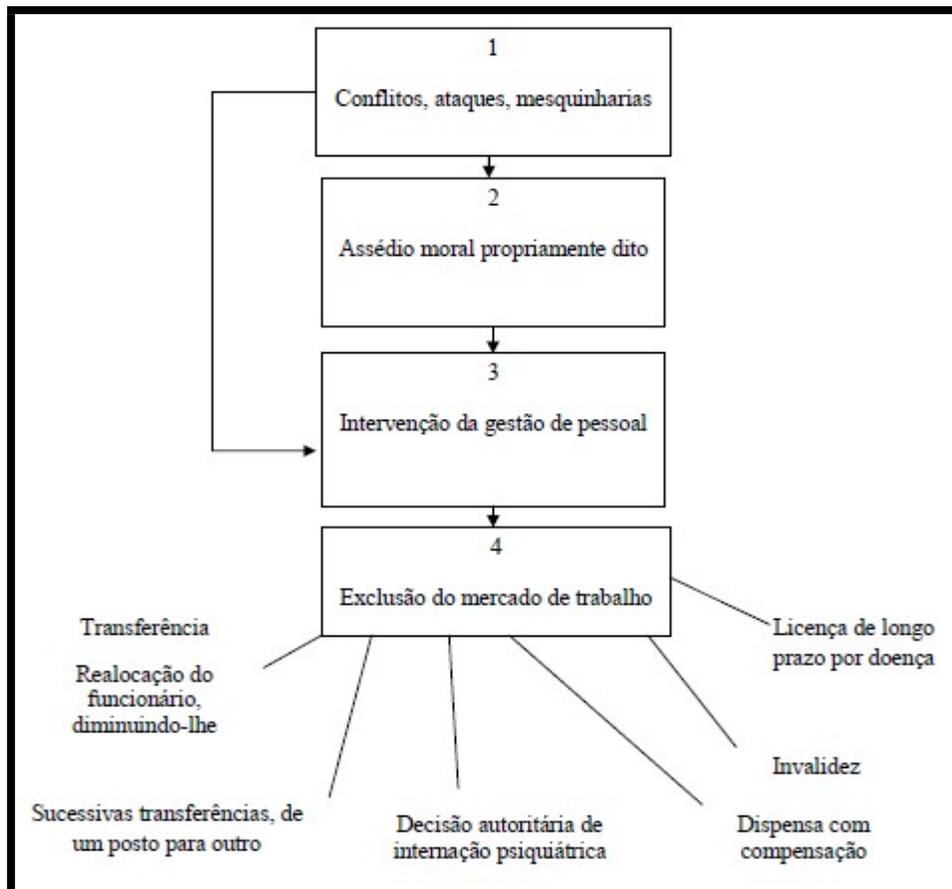
- (4) Preocupação com a reputação e coalizão: a proposta é tentar ganhar a simpatia e o apoio de aliados. As partes não percebem as distorções de suas percepções, mas acreditam que têm imagens realísticas do outro. Assim, os grupos se afastam cada vez mais, ou seja, cada lado se vê como melhor e julga o outro lado como fraco e com características negativas.
- (5) *Loss of face* (“perder o respeito, o crédito”): as partes começam a se atacar no intuito de provar que o inimigo está mentindo ou enganando (não há mais ambiguidade, mas uma polarização, como “anjo” e “diabo”). Assim, uma vez que uma parte perde o respeito dos outros pode ter todos os seus direitos sociais perdidos no ambiente em que convive. Dessa forma, essa parte torna-se completamente isolada e sente-se “morta” socialmente. A presença do outro passa a causar náuseas. Pode-se relacionar essa fase, por exemplo, com o assédio moral moderado no trabalho, isso porque os atos agressivos são mais frequentes no próximo estágio.

Glasl (1982) afirma que, no quinto estágio, intervenções podem não ser bem sucedidas, todavia, elas podem ser muito mais efetivas no terceiro estágio, principalmente, e, também, no quarto. Refletindo sobre esse ponto, é possível retomar o modelo de Leymann (1996b), na Figura 5, que mostra a exclusão do mercado de trabalho, porque, muitas vezes, os estereótipos estão tão incrustados (porque não houve qualquer trabalho feito na primeira fase e a intervenção é reativa) que é difícil refletir sobre os aspectos da gestão propícios à proliferação de um ambiente tóxico

de trabalho (torna-se mais fácil, portanto, procurar um culpado do que avaliar os fatores geradores do problema).

De maneira míope, o conflito (nesse caso, para o assédio moral mais velado, e dificuldade de defesa da vítima) se torna um “disse” contra um “não me disse”. Quando a intervenção ocorre (se ocorrer), o responsável (muitas vezes, externo à rotina de trabalho) não deve ter acompanhado o processo, porque a gerência interna não creditou o assédio moral como um processo, mas como um fenômeno pontual, e tem dificuldades em avaliá-lo em profundidade (culpar apenas um lado parece ser a saída “mais fácil” – Duffy (2009)). Com isso, as falhas gerenciais ficam encobertas, visto que o discurso organizacional, na maioria das vezes, visa apenas a estigmatizar a vítima, como, por exemplo, em questões ligadas à comunicação, à liderança, à organização do trabalho, etc. Então, o processo se retroalimenta, pois não houve aprendizado na primeira ocorrência (BUENO, 2013).

Figura 5 - As Quatro Fases do Psicoterror



Fonte: Leymann (1996b, p. 74)

Na sequência, ainda na fase II do modelo de Glasl (1982), o sexto estágio revela um aumento significativo da violência. Assim, o processo do conflito é então acelerado, causando intenso estresse.

- (6) Dominância de estratégias de ameaça: as táticas ameaçadoras e agressivas se tornam frequentes, e a reciprocidade das ameaças e dos atos negativos potencializa o problema. Vale destacar que, nesse modelo de conflito, há, em todo o tempo, uma confrontação. Mas, por exemplo, no caso de assédio moral e sexual, essa confrontação pode não existir, ou é ínfima, principalmente, nos casos de assédio moral, pois a vítima é “amordaçada”.

Como o processo de assédio moral é dinâmico/fluído, na pesquisa de Bueno (2013), por exemplo, uma das vítimas relevou que, após uma tentativa de confrontação, passou a sofrer ainda mais atos negativos de seu superior de nível hierárquico, ou seja, a retaliação foi intensa, o que agravou o problema, levando o agressor a elaborar outras táticas para prejudicar o alvo e desligá-lo da empresa, “quase” comprovando seu *déficit* de produtividade, causando sérios danos psicológicos à vítima e também impactos familiares e financeiros. Cabe lembrar que um elemento importante no assédio moral é o desequilíbrio percebido de poder (formal ou informal) (SALIN, 2003b).

Antes de sequenciar o próximo estágio, cabe destacar a observação de Glasl (1982) sobre o contexto de trabalho em pauta para o exercício analítico à luz de seu modelo. Isso significa dizer que tal modelo foi elaborado sob o pressuposto de que o conflito existe entre partes que deveriam, supostamente, trabalhar em cooperação para o alcance de determinado objetivo (exemplo: professores em uma escola, pessoas trabalhando em conjunto em um processo de produção). Assim, a primeira tarefa é refletir sobre a natureza de cada tipo de trabalho a fim de melhor compreender o modelo do autor (no caso de uma indústria, por exemplo, ou em um banco).

A terceira e última fase é composta dos estágios seguintes:

- (7) Sistemáticas campanhas destrutivas contra uma possível represália da outra parte: nesse estágio, a intenção em causar dano ao outro é predominante. Segundo Glasl

(1982, p. 131), “[...] uma vez que as partes se engajam no jogo de *tit-for-tat* (olho por olho e dente por dente), o conflito pode aumentar rapidamente”;

- (8) Ataques contra a energia (*power nerves*) do inimigo: a ideia é destruir a energia do outro. Ataca-se não apenas pelo receio de sofrer retaliação, mas ataca-se por atacar, para eliminar o outro. Nesse estágio, portanto, o conflito torna-se irracional;
- (9) Total destruição e suicídio: as partes perdem o controle, sem qualquer “limite” para o uso da violência. O resultado seria um colapso das partes envolvidas. O suicídio se torna uma opção quando se sabe que a outra parte também será destruída.

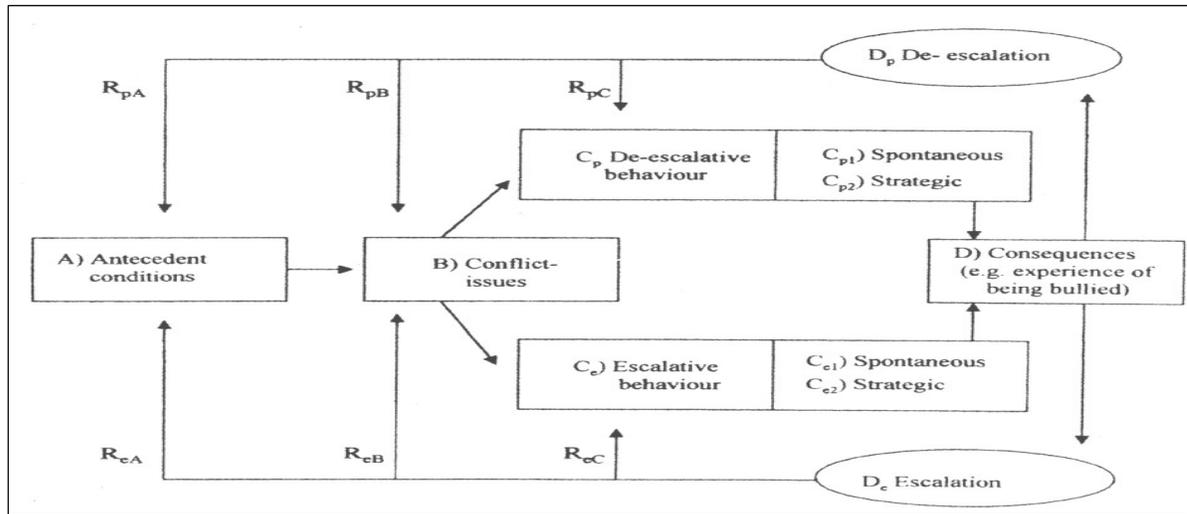
Ora, em um ambiente em que tudo é permitido e que não há uma política de tolerância zero fora do discurso contra a violência, o destino final seria a destruição das partes envolvidas. Nesse sentido, a gestão não pode ser omissa, pois a organização é uma esfera pública que exige vigilância. Segundo Glasl (1982, p. 131), “o diagnóstico correto do nível de escalada é altamente relevante para selecionar um curso apropriado para a ação de uma terceira parte”.

O uso do modelo de Glasl (1982) e do modelo de Leymann (1996b) nos leva a entender a importância do estudo de incivilidade no ambiente de trabalho, uma vez que, sem a atuação da área de Gestão de Pessoas, o destino é caótico. Contudo, nota-se que a Ciência da Administração não tem voltado a sua atenção para medidas de gestão preventivas, porque, no dia a dia de trabalho, pouco se fala em civilidade nas relações interpessoais e pouco se conhece e se pesquisa sobre o tema.

Outro modelo que se alinha à discussão corrente é o de Van de Vliert, que é utilizado para organizar a análise da coleta empírica na pesquisa de Matthiesen et al. (2003) sobre a escalada do conflito em um caso de assédio moral, em que a vítima acessou a justiça contra a empresa, ganhou a causa e continuou trabalhando na empresa por vários anos. O modelo de Van de Vliert (1998) incorpora elementos estruturais (pois analisa as condições antecedentes que influenciam no conflito) e processuais (porque observa as condições que tende a intensificar ou moderar o conflito, mostrando a sequência do processo).

A Figura 6, a seguir, retirada da adaptação de Matthiesen et al. (2003), elucida o modelo.

Figura 6 - Modelo de Várias Etapas do Desenvolvimento de Conflitos Interpessoais



Fonte: Matthiesen et al. (2003, p. 99)

Na Figura 6, “R” simboliza os relacionamentos, “p” significa preventivo e “e” representa a escalada do processo. Um tipo de condição antecedente (A) pode ser um estilo de liderança autoritária que abre espaço para uma questão que vai desenvolvendo cada vez mais um forte envolvimento emocional (parte B). Uma vez que o conflito de gestão (qualquer tipo de comportamento que possa escalar ou desescalar o processo) surge, ele pode ser categorizado como espontâneo (reflexo inconsciente) ou como estratégico (há um plano consciente para intensificar ou reduzir o conflito).

Cabe esclarecer o significado de alguns conceitos, como escalada e desescalada do conflito de gestão. Mas, para isso, é importante retomar as condições antecedentes e as questões que geram os conflitos. Como condições antecedentes, Van de Vliert (1998) aponta as características organizacionais (aspectos estruturais como níveis hierárquicos, ambiguidade de tarefas, elementos da cultura organizacional, diversidade de valores entre os membros de um grupo, normas ilegítimas ou falta de normas etc), as características individuais (personalidade e diferentes estilos de conflitos – evitar; suavizar; buscar um compromisso entre as partes, de modo que ambas tenham suas frustrações eliminadas; e rivalizar - por exemplo, vão influenciar não o surgimento do conflito, mas o seu curso) e as características relacionais (desigualdades percebidas em relação à idade, nível de instrução educacional, *status*, experiência, ambição etc. Categorias sociais como raça e gênero e ainda falhas na comunicação e preconceitos vão compor os elementos que influenciam as características relacionais). Em relação às questões que abrem

espaço para o conflito, o autor elenca os recursos escassos, o desacordo sobre políticas coletivas e papéis individuais atribuídos, os objetivos não alinhados e conflitos em relação à identidade (quando a imagem, os valores e as sensibilidades de um indivíduo são negadas, como, por exemplo, em processos de fusões).

Van de Vliert (1998) explica que a desescalada do conflito consiste no não aumento do conflito ou na redução da frustração de ambas as partes. Esse processo pode ser espontâneo (a partir da negação do conflito, de diferentes estilos de gestão de conflito, de mecanismos de regulação em que uma das partes irá obedecer sem se dar conta – estipular datas de entrega, votação etc – e, sobretudo a partir de elementos de uma situação específica) ou estratégico (buscar mudar as condições antecedentes que causaram o conflito, reconceituar a questão via cooperação, negociação etc).

Matthiesen et al. (2003) forneceram alguns exemplos possíveis de comportamentos preventivos de desescalada: comportamento espontâneo preventivo (Cp1, vide Figura 6) de uma vítima de assédio moral, que se recusa a admitir que sofre assédio; e comportamento estratégico preventivo (Cp2), quando uma vítima de assédio moral busca ajuda em um sindicato ou com colegas. Nesse caso, não houve medida preventiva por parte da organização, então, a própria vítima busca ajuda.

Já o conflito em escalada representa:

Qualquer reação, de uma das partes em relação à questão do conflito, ou de outros comportamentos de terceiros, é *escalativa* se incrementa a frustração de alguém de modo cognitivo ou afetivo ou ainda se frustra a outra parte pela primeira vez, ou novamente e de maneira extra (VAN DE VLIERT, 1998, p. 363).

A ideia é que cada comportamento irá refletir em um curso (parte D) na dinâmica do conflito. Comportamento estratégico de escalada – Ce2 pode ser exemplificado como as táticas de assédio moral (espalhar rumores falsos sobre alguém, por exemplo) em casos deliberados para minar a vítima.

No caso apresentado por Matthiesen et al. (2003), a vítima, em uma parte do relato, continua indo ao trabalho mesmo com dores físicas (Cp2 – comportamento estratégico preventivo). Ela não queria ser vista como aquela que sempre está doente e não queria perceber críticas nos olhares dos outros. Todavia, nem sempre um comportamento estratégico preventivo atinge seu objetivo. No estudo em questão, a consequência foi o aumento do conflito, pois seu

quadro se agravou. A vítima não entendia a falta de consideração dos colegas e de seu gerente (Cp1), então, buscou explicar a situação para o seu gerente (Cp2), o qual não quis discutir o problema, deixando a vítima ainda mais frustrada (D – consequência).

Na ótica do gerente, a demissão da vítima (Cp2) seria a resolução do conflito, mas outro teve início, pois a vítima não aceitou os argumentos do gerente sobre as justificativas de sua demissão e queria saber quais eram as reclamações específicas que tinham contra ela (Ce1 – comportamento espontâneo de escalada. Ficou extremamente irritada com a posição do gerente). Então, a vítima acionou a justiça (Ce2 – comportamento estratégico de escalada) e reivindicou seu retorno para a empresa. Ela também relata que sempre teve apoio emocional do marido, que pode ser entendido como Cp1 e Cp2 (operam como apoio para a desescalada do conflito).

De modo geral, tais exemplos, à luz do modelo de Van de Vliert (1998), mostram que cada ator, no processo de conflito, desempenha um papel, mostrando também as interações entre os diversos comportamentos e elucidando a complexidade das relações humanas. Essa dinamicidade nos leva a pensar a postulação de cada categoria de comportamento (espontâneo ou estratégico) operada por cada ator e no caso real ilustrado por Matthiesen et al. (2003) revela que nem sempre uma ação vai levar a orientação pretendida (escalada ou desescalada). Esse entendimento eleva a seriedade para tratar a questão das incivildades no ambiente de trabalho, pois é preciso reflexão crítica e análise antes de tomadas de decisões na rotina de trabalho. Por esse motivo, investir em capacitação, comunicação e formação de lideranças constituem-se em ações estratégicas para que haja um avanço não apenas para desescalar um conflito instalado, mas para se pensar em atuações preventivas nas condições antecedentes (parte A do modelo).

Ainda, Van de Vliert (1998) relaciona o seu modelo ao de Glasl (1982), ao explicar que as fases de conflito I, II e III têm tipos de comportamentos de escalada particulares. A fase I (compostas das etapas 1, 2 e 3, já explicadas) do modelo de Glasl (1982) evidencia que, mesmo em meio ao conflito, as duas partes ainda buscam cooperar para chegar a um acordo, então, os comportamentos predominantes de escalada são espontâneos. Van de Vliert (1998, p. 363) esclarece que “as maneiras de escalar os conflitos de gestão, em que a espontaneidade é geralmente predominante, incluem aumentar uma questão/problema, atacar o adversário e restringir o nível de interação. Essas são características particulares de conflitos em que os aspectos emocionais são fortes”.

Na fase II, que contempla as etapas de 4 a 6, os adversários constroem imagens estereotipadas. Assim, a interação passa a ser um problema e a cooperação se transforma em uma obstrução. No que tange a essa fase, Van de Vliert (1998) afirma que os comportamentos estratégicos de escalada são predominantes, tais como: a mudança de uma condição antecedente; extensão do conflito (ocupação de um prédio, por exemplo); “luta justa”, que pode, no curto prazo, aumentar o conflito, mas, no longo prazo, reduzir a partir de critérios como igualdade, reciprocidade e honestidade, tendo em vista a melhoria da comunicação, sem blefes, ultimatoss e nem malandragem; mentiras, não ouvir, ignorar, interromper o outro, acusar o outro com linguagem abusiva, menosprezar e rir do outro como forma de chacota, que são comportamentos conhecidos que tendem a aumentar o conflito; busca de aliados para aumento de apoio no intuito de minar a outra parte (dessa forma, nota-se que a escalada do conflito também pode ser marcada por um desequilíbrio de poder), dentre outros.

Por fim, na fase III (etapas 7, 8 e 9) do modelo de Glasl (1982), os oponentes passam a negar o valor humano do outro, passando a manipulação, a retaliação, a eliminação e a destruição da outra parte a ser o foco do embate. Nessa fase, para Van de Vliert (1998), os comportamentos de escalada espontâneos e estratégicos estão fortemente relacionados, de uma maneira que um intensifica o outro, gerando resultados negativos.

O processo de escala do conflito, se não verificado, resulta em “atrasos, impasses, desintegração de subdivisões, rotatividade de pessoal, absenteísmo, e outras ineficiências na organização. E ao mesmo tempo, as condições psicológicas e físicas dos membros da organização se deterioram [...]” (VAN DE VLIERT, 1998, 369). Observa-se, portanto, o papel importante da incivilidade no entendimento do agravamento do processo de conflito, bem como o papel da civilidade nos esforços de desescalada. Além disso, a civilidade ainda tem um papel preponderante na estruturação de condições antecedentes para evitar o livre curso do conflito, ou seja, a incivilidade e a civilidade encontram-se diluídas nas estruturas, mas têm grande representação simbólica a partir das ações gerenciais e da rotina de trabalho.

Os modelos visam a ressaltar as particularidades de cada fase e propõem uma compreensão mais dinâmica do curso do conflito que abre espaço para as violências. Compreendendo isso, ações para minorar o conflito terão mais chances de serem bem sucedidas. O detalhamento dos modelos deste capítulo ainda será útil para a ampliação do conceito de incivilidade, contribuindo para o avanço teórico dos estudos sobre violências no trabalho.

No próximo capítulo, o aperfeiçoamento teórico irá incluir pesquisas ligadas ao *dark side* organizacional, mostrando reflexões sobre como as relações sociais que geram desigualdades perpassam a escalada da incivilidade no ambiente de trabalho e por que não argumentar que também perpassam a desescalada, já que as decisões passam pelas lentes das relações sociais que revelam/ocultam desigualdades.

3 INCIVILIDADE NO AMBIENTE DE TRABALHO

Este capítulo tem por intuito apresentar um panorama sobre civilidade e evidenciar, na sequência, a conceituação tradicional a respeito da incivilidade no ambiente de trabalho que atesta um comportamento descortês do funcionário, ou seja, um comportamento negativo. Em seguida, perspectivas alternativas são expostas, a partir de construções teóricas, e pesquisas empíricas de múltiplas áreas.

O *dark side* organizacional também é debatido, cuja finalidade é enxergar para além de rótulos monocromáticos, pensando ainda as construções sociais que, muitas vezes, legitimam as desigualdades. A proposta do termo *dark side* não é apresentada pela escassez das violências organizacionais, mas, sim, pela constatação da falta de compreensão a respeito de assuntos que fazem parte da rotina organizacional, como os atos incivis.

3.1 Panorama sobre o Tema

Carter (1999), professor de Direito da Escola de Yale, explica que a civilidade é para estrangeiros e oponentes, ou seja, o conceito não significa que um sujeito é, necessariamente, amigo de outro. Nesse entendimento, é agradável ser civil um com o outro, mas ser civil é mais do que ser agradável, diz respeito a uma etiqueta da democracia, representa os sacrifícios individuais para que uma vida em comum seja possível. Para o autor, a civilidade consiste em um sacrifício necessário para que o convívio entre as pessoas dentro de uma sociedade democrática seja possível. Para ele, a censura moral não é a mesma coisa que a censura política.

À luz das reflexões do dicionário de violência, a civilidade é um método de integração à vida social, que é comprometida na medida em que a própria natureza da sociedade privilegia o individualismo. É necessário, portanto, investigar e minorar as degradações no espaço social para que a autoridade de organizações importantes, como os sindicatos, as igrejas, e as escolas, entre outras, não sejam desvalorizadas (MONTANDON, 2011).

Por sua vez, a incivilidade não pode ser entendida apenas como sintoma de um mal-estar social, pois é também a causa, visto que pequenos delitos (com estatuto jurídico ou não, como, por exemplo, não respeitar uma fila ou deteriorar caixas de correio) abrem espaço para uma corrupção racionalizada e institucionalizada. E é nesse ponto que a hipocrisia e as relações

superficiais ganham espaço nas organizações atuais, transformando o sentimento de bem-estar em insegurança, em muitos ambientes de convívio.

Uma preocupação postulada por Carter (1999) diz respeito ao pensamento costumeiro validado pelo aval de pessoas, as quais escolheram estar ao nosso redor e que, cotidianamente, têm por prática concordar conosco. Desse modo, um insulto, muitas vezes, não é apenas um insulto, mas, sim, reflexo desse pensamento arraigado construído socialmente ao longo do tempo. Nesse sentido, o estrangeiro, de acordo com as nossas convicções, passa a ser visto cada vez mais de forma distante.

Carter (1999), em suas regras em prol da civilidade, diz que 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 ainda afirma que é preciso não mascarar as discórdias, mas, sim, resolver os problemas de maneira respeitosa (expressar-se 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). Para ele, a incivilidade representa uma ilusão e isso tem uma grave consequência, qual seja: “a ilusão de que nós viajamos sozinhos na caminhada da vida está arruinando todos nós” (CARTER, 1999, p. 8).

Em geral, as pessoas ainda evitam o diálogo com o Outro, o qual “aparenta não ter nada em comum comigo”. Essa escolha desenvolve um perigoso risco ao que Carter (1999) chama de diálogo democrático. Para o autor, sempre é preciso reconhecer que nossas próprias convicções não são completas, pois é impossível obter todas as informações. Nesse sentido, é fundamental estar aberto a essa possibilidade, ser paciente e dedicar tempo (tido como sacrifício nos dias de hoje) para a reflexão.

Essa reflexão nos remete à visão grega de viver, que significa ter sabedoria no uso do tempo; já a preguiça significa bem-estar. O ócio, portanto, é contemplação e a *scholé* é o “[...] tempo reservado ao estudo, ao conhecimento de si e dos outros” (MATOS, 2012, p. 54). Nesse entendimento, viver é muito mais do que sobreviver, é a busca do homem virtuoso. A preguiça, nesse contexto, é a condição para a liberdade. Mas não é qualquer preguiça. Não é aquela vinculada ao termo “ociosidade”, com conotação negativa do mundo moderno, de tempo vazio, pobre de experiência, de tédio e desespero. Preguiça não é “matar o tempo”, mas, antes, é fazer algo por prazer. Representa calma, reflexão e flui no horizonte da despreocupação. O preguiçoso

é o verdadeiro leitor. Esse é interessado e ávido por criar e construir e não apenas para aceitar e replicar (MATOS, 2012).

E por que o preguiçoso incomoda e não é visto como referencial? Porque ele é reflexivo, busca se conhecer e não confia nas coisas pré-moldadas advindas do exterior. Esse sujeito almeja a realização plena de si e não vive segundo o ideal da superação infinita de si. Ademais, o mesmo quer emanar significado, deseja sair das amarras do superficial para o profundo, não confunde o ter pelo ser, uma vez que não se deixa ser reduzido a um objeto descartável (DAVEL; VERGARA, 2001; MATOS, 2012).

Para Carter (1999, p.33), a incivildade “[...] é geralmente usada por aqueles que estão no poder e querem se preservar no poder [...]”, sendo que, nas sociedades democráticas, muitos atos incivis são sutis e usados na forma de “brincadeiras” ou “esquecimentos” (como, por exemplo, não chamar pelo nome pessoas com que encontra várias vezes ao longo de anos na empresa, como um servente) no intuito de enquadrar o indivíduo, por exemplo, na sua classe social ou em outro aspecto com o objetivo de desmerecê-lo a fim de atingir seu *status*.

Mas, por que a cegueira dos súditos em tantos casos, “[...] e o que ela oferece?” (ENRIQUEZ, 2001, p. 57). Dentre as várias razões que fundamentam o “desconhecimento”, o autor explica que os homens e os grupos funcionam à base da idealização, da ilusão e da crença. Contudo, as instituições (criadas e dirigidas pelos homens) têm como alvo o próprio homem, pois, “o controle do ser humano, como ser social é a preocupação constante dos homens de poder”. E isso representa arquitetar a seguinte questão: “[...] como impedi-los de perceber o que lhes acontece, como submetê-los, tornando-os satisfeitos em sua submissão, ou pelo menos prontos a aceitá-la”? (ENRIQUEZ, 2001, p. 68).

Em uma discussão mais abrangente e detalhada, o professor Benet Davetian (2009), do departamento de Sociologia e Antropologia da Universidade de Prince Edward Island, no Canadá, explica que uma teoria multicultural sobre civilidade precisa considerar como os conceitos de autoridade, respeito, tempo, contexto e espaço são relacionados por uma cultura. Para Davetian (2009), o processo de civilização não é uma evolução homogênea, pois representa um processo de formação de hábitos em um contexto geográfico, econômico, político e filosófico próprio.

Em seu livro, Davetian (2009) discute, inicialmente, a genealogia da cortesia e da civilidade ocidental. De maneira comparativa, o autor estuda três nações, França, América e

Inglaterra, desde a época medieval até a contemporaneidade. Seu intuito é apresentar e discutir os fundamentos históricos do tema, sua dependência com a moral, a educação e os valores políticos e, ainda, evidenciar que a natureza da civilidade é profundamente conectada às emoções humanas.

O trabalho de Davetian (2009) é de grande valia, pois desenvolve uma topologia da civilidade em um âmbito macro, todavia, de maneira comparativa, levando-nos a uma compreensão histórica ampla e ainda nos desafia a pensar os pormenores da civilidade e da incivilidade no contexto organizacional atual. O autor adotou como referência uma vasta revisão da literatura com observações e estudos nos seguintes locais: **América:** New York (Manhattan, Queens, Brooklyn, Long Island), Vermont, New Jersey, Connecticut, Maine, Utah, North Carolina, Texas, Virginia, Nebraska, and California; **Inglaterra:** Central, West, and East London, Wimbledon, Croydon, Brighton, Eastbourne, Southampton, Worthing, Canterbury, Littlehampton, Birmingham, Manchester, Glastonbury, and Liverpool; e **França:** Paris e subúrbios, Calais, Dieppe, Versailles, Lyon, Marseilles, Boulogne, Lille, Grenoble, Bordeaux, Rouen, Aix-en-Provence. Discutiu ainda, de maneira detalhada, os seguintes itens à luz de conteúdos oriundos da América, Inglaterra e França: (1) família e filhos; (2) a noção de *self* e de autoestima; (3) educação; (4) conversação; (5) amizade; (6) namoro; (7) ética no trabalho; (8) burocracia estatal e cidadania; (9) rituais de polidez.

Esclarecendo o uso dos conceitos, Davetian (2009) afirma que “civility” é uma palavra derivada do latim (*civilitas*) que significa “the city”, como “politeness”, que é oriunda do grego, e também significa “the city”. Ou seja,

no sentido clássico, civilidade e polidez não são apenas atos de cordialidade/amabilidade, mas representam indicações de como a vida deve ser vivida da melhor maneira possível nas cidades em que os cidadãos são dependentes entre si e também do Estado para o estabelecimento das relações funcionais com interações sociais complexas (DAVETIAN, 2009, p. 9).

Nesse sentido, é possível estudar civilidade em uma perspectiva privada e também pública, em um nível micro e macro.

Davetian (2009) utiliza as obras de Norbet Elias em seu livro, mas o critica por não ter investigado adequadamente as necessidades primárias do indivíduo e como a expressão dessas necessidades ligam-se aos padrões de socialização da cultura na qual o indivíduo se encontrava imerso. Apesar de considerar o trabalho de Elias como sendo de grande valia, ele explica que a análise do autor é sistêmica, com foco na sociedade desenvolvida no Ocidente, contudo, utiliza,

exclusivamente, para a maioria de suas conclusões, textos medievais e renascentistas da Itália e da França, ou seja, sua coleta de dados restringiu-se a sociedades específicas e, conseqüentemente, comparações e extrapolações ficam limitadas.

Em suas reflexões que perpassam uma linha histórica, Davetian (2009, p. 24) esclarece que, no início da Europa Cristã medieval, a cortesia não era entendida como uma filosofia de bondade generalizada, mas, sim, como um “[...] processo de deferência e adulação destinado a legitimar os direitos dos novos chefes da Europa”. Os códigos de comportamento de “contenção” e “autodisciplina”, portanto, migraram da ordem monástica para a cultura da corte.

A missão dos clérigos no chamado “processo civilizador” era harmonizar a teologia cristã com a aristocracia, diferenciando a raiva considerada como pecado capital e a raiva divinamente justificada e útil para a vida social. Deus, na cultura medieval, foi estabelecido no centro do universo; já no Renascimento, a espécie humana e o mundo natural foram colocados no centro da filosofia social (DAVETIAN, 2009).

O projeto dos pensadores do Iluminismo, período subsequente, influenciou as práticas sobre moralidade e cortesia dos Séculos XVIII, XIX e XX. “O palco estava montado para uma mudança quântica de cortesia como uma virtude cristã para a civilidade como prática social aberta às vicissitudes do tempo e do espaço (lugar)” (DAVETIAN, 2009, p. 90, grifo nosso). Desse modo, a história da Inglaterra, América e França irá configurar diferenças significativas nas relações sociais. Para estabelecer sua discussão comparativa, o autor constrói uma “topologia” da civilidade que inclui:

a maneira que os indivíduos são socializados, o grau em que uma determinada cultura favorece a independência ou a interdependência, o modo como uma cultura relaciona tempo/contexto/espaço, a maneira específica em que a polidez é expressa e, o mais importante, os mecanismos de enfrentamento usados em casos de constrangimento e vergonha (DAVETIAN, 2009, p. 343).

Como categorias indicativas, o autor estabelece: *individualism* (independência) e *communalism* (interdependência); *Power distance* (em que medida uma pessoa se sente obrigada a mostrar deferência para aqueles que estão em uma posição de autoridade ou em posições consideradas dignas de respeito); *uncertainty avoidance* (em que medida uma pessoa prefere evitar a incerteza e o risco); *reflexive vs. communal morality* (avaliação moral pessoal *versus* aderência a uma avaliação moral do grupo); *cultural narcissism*; *personal narcissism*; *positive or negative politeness rituals* (o grau em que os rituais de civilidade estabelecem identificação

mútua ou/e não imposição); *high-context (HC) or low-context (LG) cultural communications* (a maneira com a qual as pessoas se relacionam com o tempo, contexto e espaço).

A última categoria, por exemplo, a respeito de tempo, exhibe duas possibilidades: tempo monocrônico e tempo policrônico. Quanto à primeira possibilidade, os eventos estão previstos para ocorrer um de cada vez, de modo linear, revelando uma preocupação quantitativa em como o tempo é “gasto”, “poupado”, “desperdiçado”. A outra tipologia retrata a ocorrência simultânea de eventos e expressa a necessidade de um grande envolvimento entre as pessoas.

O Quadro 2 ilustra algumas diferenças entre *high-context* e *low-context*, mostrando que os comportamentos estarão ligados à maneira como as pessoas se relacionam com o tempo, o contexto e o espaço. E essas ligações são arraigadas nas construções culturais.

Quadro 2 - Categoria Indicativa de *High-Context (HC)* e *Low-Context (LC)*

HC	LC
Mensagens implícitas (metáforas, necessidade de “ler entre linhas”)	Mensagens abertas e explícitas
Foco interno de controle (auto-culpa)	Foco externo de controle (culpando terceiros por ruídos)
Muita codificação não verbal	Linguagem corporal contida
Reações reservadas (internas)	Reações superficiais (exteriores)
Laços sociais fortes (relações de longo prazo. As relações são mais importantes do que as tarefas)	Laços sociais fragmentados (relações de curto prazo. As tarefas são mais importantes do que as relações).
Comprometimento Elevado	Baixo Comprometimento
Relação com o tempo mais flexível (o processo é mais importante do que o produto)	Relação com o tempo altamente estruturada (o produto é mais importante do que o processo)

Fonte: Elaborado pela autora com base em Davetian (2009)

Sobre espaço, Davetian (2009) cita o seguinte exemplo: se uma pessoa está acostumada a manter uma determinada distância de outra pessoa, e se uma pessoa começa a se posicionar muito próximo, essa pessoa sente que seu espaço foi invadido e vai julgar, então, que esse outro foi longe demais e “não tem vergonha”. Isso significa que “os mal-entendidos e conflitos ocorrem em decorrência das não correspondências entre as concepções de contexto, de tempo, e de

espaço, podendo criar uma dissonância considerável na civilidade, na compreensão e na simpatia” (DAVETIAN, 2009, p 384, grifo nosso). Dessa forma, os conflitos são fruto não apenas do que é dito e feito, pois a maneira como algo é dito ou algo é realizado tem um papel preponderante.

O pesquisador ainda afirma que o modo como uma pessoa vive tem se tornado mais importante do que o modo como a pessoa sente. Isso porque “distinção” não se pode comprar por meio de um título de nobreza, mas é possível analisar por intermédio do que a pessoa pode “ter”, como roupas, carros, restaurantes frequentados etc. Assim, o estudo das emoções é muito útil para a compreensão de diferentes concepções acerca de determinado assunto. A concepção francesa de liberdade, por exemplo, é definida, levando em conta a necessidade de evitar um retorno ao despotismo monárquico; já a noção inglesa é conectada à necessidade de liberdade para o pensamento político e religioso pluralista e, para os americanos (Estados Unidos, antigo Novo Mundo), a ideia de liberdade associa-se a um desejo por independência em relação aos outros impérios (DAVETIAN, 2009).

Portanto, as regras que regem a expressão emocional variam de uma cultura para outra, dependendo da interação entre os valores e o que é considerado desejável no nível pessoal e coletivo, porém podem existir, por exemplo, significativas variações dentro de uma mesma sociedade a partir de distintos grupos étnicos (DAVETIAN, 2009).

Na América, é possível notar menor formalidade nas relações, enquanto, na Inglaterra, os indivíduos são mais “fechados”. Na França, as pessoas sentem que não é uma lei universal gostar de todo mundo, o que nem seria natural, afinal, “um homem que é amigo de todos não é amigo de nenhum” (ditado popular), portanto, essa faceta definiria a autenticidade na relação (DAVETIAN, 2009).

No que diz respeito ao trabalho, os americanos sentem-se mais preocupados em relação à “segurança no emprego” do que os franceses e os ingleses. Para Davetian (2009), essa questão se relaciona ao papel do Estado na França e na Inglaterra, que são mais envolvidos no bem-estar social dos seus cidadãos. Sobre a relação no trabalho, é interessante evidenciar que o quadro francês se diferencia. A França é uma cultura de alto contexto, em que a ênfase na confiança é um requisito importante, enquanto Davetian (2009) sugere que a Inglaterra seja uma cultura de contexto moderado e a América, de baixo contexto. Os franceses costumam trabalhar 35 horas por semana e tirar de cinco a sete semanas de férias remuneradas. A estrutura corporativa na

França ainda é significativamente hierarquizada. Além disso, os tomadores de decisões franceses levam mais tempo para a tomada de decisão nas organizações do que americanos e ingleses.

Essa tipologia indica algumas reflexões, tais como: uma cultura de baixo contexto é mais propensa aos rituais de incivilidade que têm potencial para uma escalada de atos agressivos graves; todavia, culturas de alto contexto tendem a favorecer os rituais públicos de polidez negativa que visam a assegurar certo espaço de privacidade (e civilidade) entre estranhos e entre pessoas de diferentes níveis sociais, no intuito de limitar os contatos prematuros ou mesmo os conflitos (DAVETIAN, 2009). No primeiro caso, o risco é a naturalização dos atos agressivos; já no segundo caso, o problema pode se encontrar na indiferença em relação ao Outro. O autor aponta que não se pode concluir que as sociedades individualistas ofereçam mais liberdade individual do que as sociedades onde há maior interdependência entre as partes. Isso porque o indivíduo pode ser libertado de ter que manobrar apresentações complexas de si mesmo de acordo com hierarquias de etiqueta, mas, ao mesmo tempo, está sendo constrangido pela ansiedade que o acompanha ao ter que usar uma “máscara social transparente” (DAVETIAN, 2009).

Concordamos, portanto, com Davetian (2009), quando o autor explica que podemos aprender muito sobre civilidade estudando suas contrapartes, tais como, a agressão, a incivilidade e as grosserias (*rudeness*).

Para Dominique Picard (2007), professora de psicologia social na Universidade de Paris XIII, as boas maneiras para saber viver em sociedade são como a gramática para um determinado idioma. A autora discute a importância de se respeitar tudo o que concerne à vida privada dos outros, como, por exemplo, as opiniões, as relações familiares, a intimidade, dentre outras. Essa autora também discorre sobre a questão de dar atenção ao espaço territorial do outro, que assume uma dimensão material e outra simbólica (estima a determinado objeto).

A questão central do relacionamento interpessoal fundamenta-se no fato de que a identidade de um sujeito não tem origem em sua genética, mas é uma construção social a partir do contato com os outros. Isso porque a necessidade básica de qualquer sujeito é a necessidade de existência. Nesse sentido, o “bom dia”, “obrigado”, “me desculpe” e “por favor” (em francês *s'il vous plaît*, ou seja, “se isso te agrada”, porque o outro é livre para escolher) guardam significativas representações (PICARD, 2007).

Picard (2007) comenta que, de certa maneira, o saber viver seria uma aproximação entre o teatro e a vida. No teatro, o público acredita no personagem na medida em que esquece a convenção e crê na autenticidade e espontaneidade do ator, ou seja, essa comparação alusiva à forma de aproximação entre o ser de fato (vida) e o parecer ser de maneira natural (teatro) agrega interesse, riqueza e sutiliza ao tema. Ainda, Picard (2007, p. 50) afirma que “[...] não há teatro sem cenário e sem situação, e não há ator social sem um contexto espaço-temporal”.

Desse modo, a autora explica que os comportamentos são ajustados aos contextos, mas entendemos que esse ajuste não pode ser fixo, pois, em todo momento, há o risco da formatação do pensamento único, como, por exemplo, nas escolas de gestão (o modelo de trabalho dos gerentes e subordinados é estruturado). Assim, não se pode esquecer o papel fundamental do contexto espaço-temporal mencionado.

Na ótica de Picard (2007), a civilidade pública é, sem dúvida, mais rigorosa do que a privada, uma vez que demanda mais cuidado por parte do sujeito, tendo em vista que há o espaço público fechado (edifício público ou transporte público) e o espaço público aberto (rua, jardim, praça) que demandarão regras específicas de conduta. Nesse sentido, ser anônimo, muitas vezes, é sinônimo de conforto, pois a exposição é menor.

Pode-se dizer que a civilidade no âmbito do trabalho demanda maior cuidado e atenção do sujeito, pois ele se relaciona com pessoas distintas e, potencialmente, conhece cada uma em níveis diferentes, mas também pode existir um perigo de acomodação do agente no trato interpessoal se, por exemplo, esse conhece um colega de trabalho há mais tempo.

Dessa forma, apenas um conjunto de regras de comportamento (*politesse*) não será suficiente, mas é preciso saber empregá-las e refletir sobre elas (*savoir-vivre*) (PICARD, 1998). Um exemplo são os rituais, uma criação humana grupal e cultural que funciona como uma forma de proteção contra a ansiedade gerada a partir da falta de referências, destarte, o risco da ambiguidade de comunicação tende a diminuir entre os sujeitos. Todavia, a eficácia de um ritual, muitas vezes, não é instrumental, mas é virtual e simbólica para seus praticantes.

Dentre os rituais, destacam-se os de confirmação e manutenção da ordem (exemplos: troca de presentes em datas comemorativas, reunir amigos e/ou familiares para refeições), e os de transição e regulação (passagem de uma situação para outra. Exemplos: casamento, início de um novo trabalho, entrar na adolescência etc.), que visam, respectivamente, a expressar os valores

compartilhados no sentido de reforçá-los para perpetuação e intervir quando uma mudança interna ameaçar o equilíbrio do sistema (PICARD, 2007).

Vale compreender que a polidez não se restringe apenas a comportamentos mecânicos, mas também engloba ações complexas inerentes à vida social. Para a etologia, os rituais se relacionam aos códigos de comunicação empregados em situações de agressão ou de sedução. Para a sociologia durkheimiana, os rituais servem como guias de comportamento inspirados pelas instituições sagradas; já para a psicanálise freudiana, os rituais são usados como uma forma simbólica para lutar contra a ansiedade e os movimentos pulsionais (PICARD, 2007).

Picard (1998) ilustra que a polidez pode ser entendida pelo termo “ter tato” (*avoir du tact*). Mas, para “ter tato”, é fundamental compreender o paradoxo do saber viver. Isso porque,

da mesma forma que frases bem construídas não são suficientes para produzir um bom texto, observar as normas do saber viver de forma mecânica não vão fazer um homem ou uma mulher mais nobre. E este é o paradoxo profundo do saber viver: para ser polido, deve-se certamente conhecer e seguir as regras, mas a verdadeira polidez é a aquela em que se sabe esquecer as regras (*pois naturalmente se manifestam vindo do mais profundo do ser*) (PICARD, 2007, 121).

Sobre saber viver (*savoir-vivre*), podemos observar vários níveis que compreendem várias funções, a saber: “no nível psíquico, tem como papel a reafirmação e a proteção do eu. No nível interacional, facilita a regulação das trocas. E, no nível do grupo, ajuda na consolidação dos laços” (PICARD, 2007, p.139). Na visão da autora, as regras e os princípios de saber viver são estratégias de prevenção e proteção, como, por exemplo, a moderação, a cooperação e o altruísmo. Nesse sentido, essas regras e princípios funcionam para reduzir a violência. Ainda segundo a autora, “a polidez serve para desarmar uma bomba” (PICARD, 2007 p. 97). Sem dúvida, trata-se de um desafio que precisa ser colocado em prática diariamente.

É notório que o trabalho ocupa um lugar de hipercentralidade nos dias atuais, contudo, apesar de ser inquestionável a sua importância, especialmente, daquele que é carregado de sentido, faz-se mister avaliar a intensidade de energia deslocada para o trabalho em detrimento de outros elementos da vida cotidiana essenciais para o enriquecimento de subjetividades e que contribuem, ainda, para a exploração de um pensamento mais diverso e menos rígido.

Para Touraine (2004, p. 36), “estamos todos engajados, positiva ou negativamente, na construção ou destruição de nós como sujeitos, em todos os aspectos de nossa vida”. Todavia,

muitas vezes, imerso na rotina de sedução organizacional e com o excesso da carga de trabalho, o sujeito é levado a não se orientar para esse fluxo “(contra)natural”, do qual emana, como foi dito à luz da metáfora de Glasl (1982), uma aceleração do conflito pobre de conteúdo crítico e repleto de vaidades entre as partes que leva à destruição, muitas vezes, não no que se refere à organização em curto prazo, mas da saúde do trabalhador.

Adiciona-se, ainda, a perspectiva que um gerente padrão tem do trabalhador em termos de controle e dominação: “apenas estabelecendo formas rígidas ou inteligentes de controle é que o indivíduo estará efetivamente voltado para suas tarefas, para os objetivos da organização”. Esse parece ser o adágio possível de se escutar nas organizações produtivas, ou seja, a confiança no outro é minada e, dependendo do grupo de trabalho, essa lógica intensifica a imposição de demandas contraditórias ao cotidiano de trabalho: intenso desejo ou devoção em criar regras e normas às quais todos deverão se enquadrar, se submeter; coisificação do indivíduo; estabelecimento de obstáculos, objetivos e subjetivos, que impeçam ou restrinjam a ação coletiva de seus membros.

Diante de tantos desafios, Dominique Picard procura esclarecer: “o saber viver forma então um sistema onde as tensões não são excluídas, mas onde a coerência domina” (PICARD, 2007, p. 157). Para a autora, os quatro pilares do saber viver são: 1) a sociabilidade – princípio constitutivo fundamental sem o qual a vida social não seria tolerável e a coesão coletiva seria desfeita. Esse princípio também implica o senso de adaptação que permite a integração do sujeito em lugares distintos; 2) o equilíbrio – princípio regulador que tem por intuito realizar um acordo e uma conciliação entre as tendências contraditórias da vida social (ninguém recebe nada sem dar qualquer coisa em troca, mesmo que de maneira simbólica. As situações de equilíbrio vão ofertar um sentimento de justiça, de estabilidade e de satisfação); 3) o respeito pelos outros – refere-se ao princípio relacional fundamental que abarca o respeito, por exemplo, ao indivíduo (cortesia, consideração), o respeito ao território (discrição, distância física entre as partes, por exemplo, durante uma conversa) e o respeito em situações culturais diferentes; 4) o autorrespeito, princípio determinante da coletividade, pois não é possível considerar o outro sem antes considerar a si mesmo.

Os quatro princípios mencionados “não são ultrapassados e nem reservados a uma elite social, mas correspondem aos hábitos e as necessidades da vida em sociedade” (PICARD, 2007, p. 161). Contudo, a autora aponta que os tratados de saber viver exercem sempre uma função

social de segregação, pois, ao mesmo tempo em que viabilizam a coesão grupal, estabelecem certa fronteira entre os grupos. Na prática, o melhor caminho é observar a realidade cotidiana para fins de análise no propósito de compreender a dinamicidade dos princípios apresentados. Como pilar básico, o saber viver, ou a polidez, regulam o contato interpessoal que seria difícil de ocorrer sem tais preceitos no universo humano (PICARD, 2007). Pode-se, então, pensar na importância da civilidade para a cooperação.

Em seu livro, “Juntos”, Sennett (2012) discute, nas duas primeiras partes, sobre como moldar a cooperação e como enfraquecê-la. À luz desse conteúdo, pensar em um telescópio é um exercício interessante, pois esse é utilizado para estender a capacidade dos olhos humanos de observar objetos longínquos. Assim sendo, a cooperação é fundamental para se realizar algo que não se consegue sozinho. A cooperação é um processo que alonga as possibilidades, por meio de ‘habilidades dialógicas’, como, por exemplo: “[...] ouvir com atenção, agir com tato, encontrar pontos de convergência e de gestão da discordância ou evitar a frustração em uma situação difícil” (SENNETT, 2012, p. 17). O autor também explica que os rituais de civilidade (como um “simples” obrigado e, por favor) operacionalizam conceitos abstratos, como o respeito mútuo.

O termo ‘dialógica’ foi cunhado por Mikhail Bakhtin e diz respeito “[...] a uma discussão que não resulta na identificação de um terreno comum. Embora não se chegue a um acordo, nesse processo de troca, as pessoas podem se conscientizar mais de seus próprios pontos de vista e ampliar a compreensão recíproca” (SENNETT, 2012, p. 32). O autor faz distinções importantes, como entre simpatia e empatia, asseverando que “a simpatia supera as divergências através de atos imaginativos de identificação; a empatia mostra-se atenta à outra pessoa em seus próprios termos” (SENNETT, 2012, p. 34), ou seja, trata-se de estar atento ao outro e não apenas proferir uma afirmação de compreensão plena dos sentimentos desse outro. Outra diferenciação diz respeito à partilha de informação e à comunicação. Para Sennett (2012, p. 42), a primeira “[...] é um exercício de definição e precisão, ao passo que a comunicação tem tanto a ver com o que não é dito quanto com o que é dito; a comunicação explora o reino da sugestão e da conotação”.

Em relação às trocas entre os seres humanos, é possível pensar em uma linha com dois polos extremos, quais sejam: altruísmo e ‘tudo ao vencedor’. Além desses limites, a parte mediana pode expressar comportamentos de ‘ganhar-ganhar’, de ‘troca diferenciada’ e de ‘soma zero’. Altruísmo é uma doação plena ao passo que a competição cruel encontra margem na lógica da guerra total e do genocídio; já nos negócios, a competição é entendida como alternativa ao

monopólio. As trocas do tipo ‘ganhar-ganhar’ ocorrem por meio da cooperação formal ou informal (e esta não é necessariamente ingênua), todavia exigem esforços e habilidades de negociação para existirem. As denominadas ‘diferenciadas’ são dialógicas e, por intermédio da celebração das diferenças entre os membros de uma comunidade, “[...] podem diminuir o ácido da comparação invejosa e promover a cooperação” (SENNETT, 2012, p. 105). Por fim, a troca de ‘soma zero’ significa que é necessário deixar algo ao perdedor, não sendo possível destruí-lo totalmente, caso contrário, ele não poderá voltar a competir, assim, é preciso reduzir seu potencial, enfraquecê-lo, ou seja, se um ganha, o outro perde, como em um caso de contratação e promoção. Nessa lógica, mentiras como “eu não quis feri-lo, lamento que você esteja perdendo, é assim mesmo no jogo da vida” e “não estou me importando” (discurso do derrotado), na verdade, podem estar sustentando jogos de poder. Essa troca, então, “[...] enfatiza a competição, mas não descarta completamente a cooperação” (SENNETT, 2012, p. 106).

Pensar nessas trocas extrapola decisões já definidas e nos permite inserir nesse contexto as pequenas trocas rotineiras que podem alimentar o processo de decisão. Nesse sentido, a civilidade precisa ser compreendida nas práticas formais e informais, o que representa um desafio em expandir seu conceito atual.

Sennett (2012) retoma o Livro do Cortesão de 1528, de Baldassare Castiglione, para explicar que a cortesia pode ser entendida como um despojar da arrogância e da vaidade, dando mais leveza ao discurso e fazendo as pessoas mais cooperativas na conversa. O autor contesta a relação de embaraço e vergonha levantada por Elias que acaba por enquadrar a civilidade e reflete: “Será que o medo de perder o controle é de fato o que nos torna civilizados? Elias subestima os aspectos prazerosos da civilidade, recusando-se a ver seu caráter cooperativo, pelo menos tal como o entendia Castiglione” (SENNETT, 2012, p. 148). Interessante que Castiglione expõe em seu livro que o mais importante sobre a cortesia é “[...] evitar que os conflitos entrem em uma espiral de violência” (SENNETT, 2012, p. 153). De fato, o equilíbrio entre a competição e a cooperação é frágil, como aponta Sennett (2012), pois o ambiente social e as organizações estão em constante fluxo de mudanças. É preciso, então, participação ativa em prol da cooperação.

A máscara social “[...] de disfarce não precisa necessariamente ser usada para autoproteção; a cortesia e o tato são formas de comportamento que mascaram sentimentos capazes de ferir” (SENNETT, 2012, p. 292). Na verdade, a máscara social, à luz da analogia da

máscara neutra do teatro, tem por intuito dar foco ao conteúdo e não à aparência, ou seja, representa um esforço, um movimento para fora demandado em cooperações complexas. Sennett (2012) alerta que não se trata de uma simples manipulação, mas o foco se centra no esforço para o ator se revelar ou se caracterizar, ou, ainda, trata-se de criar um espaço comum com o grupo em que se partilham tais expressões.

No âmbito do trabalho, a civilidade, por meio do triângulo social descrito por Sennett (2012, p. 186), é capaz de dar certa alma à experiência de trabalho, não de maneira paradisíaca, mas de maneira sustentável. Tal triângulo é composto por três vértices, sendo eles: a autoridade merecida (“que administra a experiência cotidiana da desigualdade de forma particular”), o respeito mútuo (confiança nos outros, mesmo sem saber se é merecida, por exemplo, via uma convicção) e a cooperação em tempos de crise (muitas vezes, expressa por meio da colaboração informal a partir do conhecimento do contexto “[...] investigado e interpretado em conjunto”, (SENNETT, 2012, p. 191)). Analisando os três vértices mencionados, observa-se o quanto o tema é atual. Muitos querem a saída fácil, a conclusão via conversa dialética, na qual as interações devam levar a uma síntese, a um entendimento comum. A obsessão por pontos precisos tira o foco do indivíduo para a ocorrência das ações rotineiras encadeadas e múltiplas na rotina do trabalho. A construção cada vez mais individualista de decisão fecha o espaço de contribuição do outro e faz com que só se conheçam as fragilidades de modo mais aguçado diante do caos. Contudo, Sennett (2012, p. 183) adverte: “[...] o enfraquecimento dos vínculos sociais informais corrói a lealdade de que os negócios precisam nos bons e nos maus tempos”.

Para o autor, o efeito silo (em analogia aos grandes depósitos para armazenamento desconectados), de isolamento, prejudica a cooperação e as pessoas resistem ao *feedback* dos outros. Assim, não se trata de forçá-las e utilizá-las como ferramenta, pois, nesse caso, os elos serão de curto prazo, mas é necessário entender como as práticas, por exemplo, de atos incivis rotineiros dentro de uma modelagem cultural podem corroer a cooperação, fazendo emergir, muitas vezes, uma ‘solidariedade fingida’ (SENNETT, 2012, p. 206), com vistas a uma mera observação do gerente avaliador. Trata-se do “eu que não coopera”, ou seja, uma condição em que o indivíduo se retira diante dos desafios. Entretanto, “[...] retiradas voluntárias com o objetivo de reduzir a ansiedade não tem esse alcance existencial e espiritual; na verdade, não despertam sentimentos de solidão ou falta” (SENNETT, 2012, p. 224), sendo possível concluir

que tais retiradas se relacionam a um desligamento, desengajamento, e são alimentadas pelo narcisismo e pela complacência.

Sennett (2012, p. 224) explica, à luz de Freud, que o narcisismo representa um “[...] “estado particular” em que a pessoa vê apenas a si mesma como que refletida em um espelho, ao lidar com os outros”. E, novamente, a civilidade entra em pauta, porque ela é considerada o contrapeso do narcisismo, sendo preciso, então, conter o eu grandioso. O autor ainda contempla a diferença entre segurança e complacência a partir do filósofo Martin Heidegger, ao dizer que “[...] ele contrasta o estar no mundo, engajado em suas mudanças e rupturas, com um estado desmotivado de congelamento no tempo” (SENNETT, p. 2012, p. 228). A partir de então, a soma narcisismo mais complacência algema a cooperação. Portanto, a civilidade se mostra como um caminho para romper as barreiras criadas pela cegueira expressa pelo comportamento de retirada.

A próxima parte deste trabalho apresenta as discussões clássicas sobre incivilidade no âmbito organizacional, bem como pesquisas recentes baseadas nessa concepção inicial.

3.2 A Versão Corrente e Popular

Após mais de seis anos de pesquisa sobre incivilidade, 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 fora do trabalho, clientes, testemunhas e mesmo os instigadores (as autoras usam o termo *instigator* e não agressor, este último usado para o agente que assedia moralmente uma pessoa ou perpetrador. Para elas, o instigador é quem age de maneira rude, não polida, provoca o outro, trata-o sem consideração etc. Todavia, entende-se a incivilidade como uma microviolência com potencial para abrir espaço para outras. Se o instigador comete uma agressão, realiza, portanto, um ato negativo e omitir isso seria minimizar o problema. Assim, ao longo do texto, o termo instigador é utilizado para preservar o discurso do autor (a) em referência, todavia, nas análises e discussões dos resultados da pesquisa, será utilizado o termo agressor).

Andersson e Pearson (1999) esclarecem que civilidade não é apenas um instrumento funcional, tradicionalmente visto na cultura americana como um recurso de poder para reafirmar uma cultura de superioridade, pois detém implicações morais, pautando-se sua base na demonstração de respeito por outros seres humanos. Para as pesquisadoras, a temática advém de

outras áreas do conhecimento, tais como, a história, a sociologia e a filosofia. As autoras introduzem o conceito de incivilidade no trabalho e explicitam como o mesmo se relaciona a outras formas mais intensas de agressões no artigo intitulado “*Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace*”. Para elas, a “[...] incivilidade 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).

Alguns exemplos de incivilidade incluem: culpar terceiros pelos próprios erros, falar mal do outros, não ouvir com atenção, menosprezar o outro, reter informações importantes, tomar o crédito pelo esforço de outros, prestar pouca atenção no outro ou mostrar pouco interesse pelo seu trabalho, fazer observações depreciativas sobre alguém, evitar o outro etc (PORATH; PEARSON, 2010).

Na ótica de Pearson e Porath (2004), é importante diferenciar a incivilidade de outras temáticas. O desvio de comportamento (*employee desviance*) trata-se de um comportamento que viola normas institucionalizadas, ameaça o bem-estar dos membros da organização e também a própria empresa. Já a incivilidade 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 incivilidade tem menor intensidade e exclui qualquer contato físico (as autoras trabalham conceitualmente à luz da Psicologia e não da Sociologia, e não consideram, por exemplo, o conceito de violência simbólica apresentado neste estudo). 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 incivilidade do comportamento contraprodutivo no trabalho (*Counterproductive Workplace Behavior – CWB*). Para os autores, CWB se refere a comportamentos praticados por funcionários para agredir diretamente a organização (roubo, sabotagem, diminuição do esforço para cumprir tarefas, por exemplo) ou seus membros (exemplos: recusa em cooperar, abuso verbal, 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

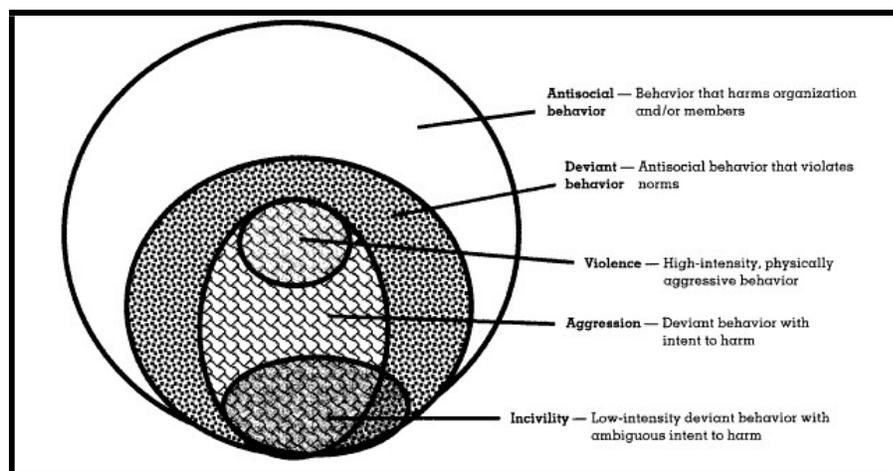
colegas, podendo esses atos serem incivis e também de CWB. Sabotagem, por outro lado, é considerada dentro de CWB porque, nessa tipologia, existe a clara intenção em ferir (física e psicologicamente, como, também, causar dano à organização).

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

Incivilidade ainda se diferencia de *abusive supervision*, porque pode ocorrer em qualquer direção (descendente, ascendente, horizontal ou mista). Também se diferencia de *interactional injustice*, pois pode acontecer com qualquer membro da organização e não depende de um contexto organizacional específico, como, por exemplo, um momento de decisão estratégica importante (PEARSON; PORATH, 2004).

Na definição conceitual, 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 (exemplo: “não quis ser rude, estava apenas com pressa”). A Figura 7 sintetiza as sobreposições entre as diversas formas de maus-tratos.

Figura 7 - Incivilidade e Outras Formas de Maus-tratos nas Organizações



Fonte: Andersson e Pearson (1999, p. 456)

Interessante ainda pensar sobre o efeito espiral de atos de incivildade no trabalho, ou seja, a vítima pode retribuir “na mesma moeda para o agressor” ou, dependendo de outros elementos, pode se sentir acuada em função, por exemplo, de uma relação de poder formal (nível de hierarquia). Essa relação entre A e B pode se agravar, imprimindo potencialmente um processo de assédio moral, podendo B, por sua vez, passar a retaliar um terceiro. Enfim, nota-se que as agressões fazem aflorar emoções negativas, tornando-se o clima no ambiente de trabalho cada vez mais tóxico (efeito “bola de neve”). Cabe destacar que A, B e C podem ser indivíduos ou mesmo grupos oriundos de qualquer nível hierárquico da organização.

A analogia acima relatada indica apenas 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 outras relativas, por exemplo, 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 estrito no nível individual. Os autores investigaram funcionários de uma fábrica na China e concluíram que viés de atribuição hostil (mentalidade punitiva que projeta a culpa nos outros) e crenças de reciprocidade negativa (tendência do indivíduo de 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, levando a uma grave postulação indicada pelos autores, qual seja: a empresa pode identificar funcionários de “temperamento forte” que tenham altos níveis de viés de atribuição hostil e crenças de reciprocidade negativa (a ideia seria evitá-los). Desse modo, ignora-se, por completo, o contexto de trabalho.

Foulk, Woolum e Erez (2016) mostram que os comportamentos agressivos de baixa intensidade têm um efeito contagioso e se espalham rapidamente. Os autores não provam a escalada da violência, mas, sim, a segunda parte do modelo de Andersson e Pearson (1999), segundo o qual os comportamentos negativos ocorridos com atores A e B, por exemplo, vão

impactar outros atores. Os autores mostram que as pessoas que experimentam comportamentos rudes notam mais incivildade no ambiente de trabalho e tendem a interpretar de maneira mais ambígua os comportamentos dos outros, interferindo, assim, nas inter-relações subsequentes. Diante disso, é preciso dar mais atenção aos comportamentos negativos no ambiente de trabalho, mesmo quando parecem não ser importantes ou críticos (FOULK; WOOLUM; EREZ, 2016).

Em seu estudo, os autores supracitados definem *rudeness* de maneira similar à incivildade, com base em Porath e Erez (2007, p. 1181), sendo esse um “[...] comportamento insensível ou desrespeitoso promulgado por uma pessoa que demonstra falta de respeito pelas outras”. E as consequências negativas de tais comportamentos não prejudicam apenas as vítimas, mas também as testemunhas e o grupo de trabalho, tendo sido relatados problemas como: falta de cooperação, menor criatividade e problemas de performance (PORATH; EREZ, 2007; PORATH; EREZ, 2009).

Como foi dito, as incivildades atingem também as testemunhas. Assim, é importante considerar essa ótica nos estudos sobre o tema. Reich e Hershcovis (2015) corroboram esse argumento, pois, segundo elas, os atos incivis ocorrem, geralmente, na presença de outras pessoas. A partir de dois experimentos no Reino Unido, as autoras observaram que, em uma relação horizontal (entre colegas de trabalho do mesmo nível hierárquico), as testemunhas avaliaram os instigadores de atos incivis de maneira menos favorável (comparando com não instigadores) e alocaram mais trabalho indesejado para eles (punição relacionada ao trabalho).

Contudo, como os atos incivis foram considerados uma forma fraca de mau comportamento (em termos de gravidade), as testemunhas não se moveram para ajudar as vítimas, mas retaliaram os instigadores buscando certa simetria de acordo com o comportamento visto, punindo o instigador com tarefas relacionadas ao trabalho (REICH; HERSCHCOVIS, 2015). Ainda, as reações negativas das testemunhas em direção aos instigadores de comportamentos incivis foram mediadas por reações afetivas em relação ao instigador. Assim, o estudo levanta questões interessantes, como, por exemplo, o papel das testemunhas em processos de intervenção e as retaliações sofridas por instigadores de atos incivis. No entanto, por se tratar de experimentos, as testemunhas não tinham relação anterior com o instigador em um contexto de trabalho rotineiro. Nesse sentido, é interesse imaginar essas inter-relações a partir de uma rotina de trabalho.

Já Meier e Gross (2015) focaram seu estudo na relação descendente (entre superiores de nível hierárquico e subordinados) em diversas organizações na Suíça a partir de um diário de interações ao longo de duas semanas. O resultado mostra que experiências anteriores de incivildade (ter sofrido) se relacionam com uma retaliação na interação subsequente somente quando o tempo entre as interações é curto. Ainda, as vítimas de incivildade são mais propensas a retaliar quando apresentam um nível de exaustão maior. Os autores indicam que é necessário um trabalho no nível organizacional a fim de reduzir os fatores estressores, bem como dar atenção à variável tempo nas inter-relações, com o propósito de reduzir o círculo vicioso de incivildade. Eles ainda indicam futuras pesquisas que considerem outros elementos (medo de perder o trabalho, por exemplo) na relação descendente e não apenas o traço de autocontrole relacionado às dimensões de personalidade.

Como são conhecidas, 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, bem como as testemunhas, compartilham 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 instigador e o suspense sobre como serão as 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, mas são, na verdade, em muitos casos, expressões veladas de preconceito em relação a mulheres e a pessoas negras. A incivildade seletiva representa uma disfunção em vários contextos de trabalho e se camufla para evitar os radares organizacionais.

O fato é que cerca de 98% dos trabalhadores investigados relatam ter experimentado comportamentos incivis e 50% mencionam terem sido tratados de modo rude, pelo menos, uma vez por semana (PORATH; PEARSON, 2013). A respeito de custos monetários, Pearson e Porath (2009) estimam que a experiência da incivildade 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 (mais amigos e familiares) que vive em um ambiente em que a incivildade reina. Ademais, não é possível evidenciar as

consequências também organizacionais, por exemplo, em relação ao trato com clientes externos, que são prejudicados pelas frustrações dos trabalhadores.

Em um estudo bibliométrico sobre incivildades no ambiente de trabalho na área da Psicologia Organizacional e do Trabalho, 55 artigos foram investigados, entre os anos de 1999 a 2013, reunindo pesquisas realizadas, principalmente, nos Estados Unidos e, em menor número, no Canadá, China, Coréia, Singapura e Reino Unido, em diversas áreas, como, por exemplo: cortes federais, indústrias, universidades (sendo o público-alvo alunos nas *surveys*), *call center*, hospitais, setor farmacêutico, setor financeiro, militar etc (SCHILPZAND; PATER; EREZ, 2014). Foi observado que nem todos os estudos separam as diferentes fontes de incivildade (supervisor, colega de trabalho, cliente etc), isso porque o instrumento mais utilizado, o *Workplace Incivility Scale - WIS* (CORTINA et al., 2001), não separa atos negativos oriundos do superior de nível hierárquico daqueles oriundos dos pares, não considerando também outras fontes de agressão, o que pode ser um problema na compreensão dos impactos potencialmente distintos de cada fonte.

Para a sistematização dos trabalhos, foram considerados três tipos de incivildade, a saber: incivildade sofrida, testemunhada e incitada. A que recebe mais atenção (em 45 dos 55 artigos analisados) tem sido a incivildade sofrida (*experienced*). A respeito desse tipo de incivildade, os antecedentes estudados incluem características do indivíduo (ligadas à diversidade, como pertencer a um grupo minoritário, ser mais novo em relação à idade etc), questões comportamentais (como, por exemplo, estilo de gestão) e antecedentes situacionais (como, por exemplo, normas de grupo mais elevadas para a civilidade). A incivildade testemunhada foi tema de apenas quatro artigos e representa uma área em desenvolvimento. Por fim, a terceira tipologia foi alvo de oito artigos que abordam características, atitudes e percepções dos instigadores, como, também, variáveis situacionais que representam antecedentes das condutas incivis dos instigadores (SCHILPZAND; PATER; EREZ, 2014).

Os autores chamam a atenção para a falta de uma teoria abrangente que integre as pesquisas, ressaltando que a perspectiva social interacionista do estudo seminal de Andersson e Pearson (1999) não está sendo adotada nos trabalhos empíricos. Nesse sentido, uma prerrogativa é considerar os instigadores, as vítimas e as testemunhas dentro de um contexto social interativo.

Schilpzand, Pater e Erez (2014) argumentam que seria interessante desenvolver teoricamente estudos que congreguem um olhar triplo para a incivildade sofrida, testemunhada e incitada, até porque há interações entre essas formas. Os autores ainda mencionam teorias que

podem se alinhar a esses estudos, como, por exemplo, *trait activation theory*, *transactional model of stress* e *affective events theory*. À Administração, mais do que aos traços de personalidade dos indivíduos, cabe atentar para dinâmicas organizacionais que dão espaço à nocividade no ambiente de trabalho (SALIN, 2003a; FREITAS, 2007a). É fundamental, por conseguinte, estar atento às condições facilitadoras de astúcias perversas que acabam por diminuir o outro, rompendo os laços de solidariedade cada vez mais escassos em uma sociedade marcada pelo autoritarismo (BARRETO, 2006).

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 são reduzidas drasticamente, e isso impacta o relacionamento com os clientes. As emoções e os sentimentos vivenciados pelos funcionários foram expressos, por exemplo, pelas palavras: *depressed, down, disappointed, mood, in a funk, irritated, hurt, in a black cloud etc.*

A respeito das causas da incivildade, é preciso lembrar que essas são múltiplas, como no caso de assédio moral. Nessa direção, Baillien et al. (2009) buscaram integrar as linhas de pesquisas sobre antecedentes do *bullying*, construindo um modelo de três caminhos que podem evoluir para o assédio moral no trabalho. A base da pesquisa pautou-se na análise de 56 casos de assédio em que 87 informantes-chave entrevistados, oriundos de 19 organizações com mais de 100 funcionários da Bélgica, tinham conhecimento acerca do ocorrido. O primeiro caminho tem como antecedente o enfrentamento ineficiente da frustração no trabalho, ou seja, um agressor em potencial é aquele que, por exemplo, insatisfeito com as mudanças em suas atividades, direciona uma bagagem negativa a um terceiro. Esse, por sua vez, agindo de forma passiva, reduz seu comprometimento com o trabalho e reforça o entendimento do agressor de que sua perseguição é justa, desencadeando um conflito desbalanceado de poder, sendo esse conflito interpessoal velado o segundo caminho apresentado no modelo de Baillien *et al.* (2009).

Essas duas primeiras vias citadas representaram maior aderência aos discursos dos entrevistados, indo ao encontro da proposição de Einarsen (1999), pois o *bullying* predatório é oriundo das frustrações refletidas sobre um colega, e as disputas relacionadas ao assédio têm como pano de fundo os conflitos.

A terceira via do assédio moral é relacionada às características do grupo e da organização em um ambiente no qual comportamentos abusivos são permitidos, já que os autores não são punidos (BAILLIEN et al., 2009). Apesar da tentativa de segmentar as causas do assédio, a fim de melhor compreendê-las, é necessário analisar o inter-relacionamento entre elas, pois os estímulos de uma ação são diversos. Portanto, é relevante analisar, em um mesmo caso, óticas diversas.

Ademais, é preciso desenvolver um olhar multidisciplinar para compreender como a questão da incivildade, na atualidade, deve ser uma preocupação organizacional e social, considerando também as novas tecnologias de comunicação em um mundo globalizado (LIM; TEO, 2009) em que as pessoas parecem usar a justificativa de “não ter tempo” para ser cortês (*to be “nice”*) em virtude de suas múltiplas demandas (PEARSON; PORATH, 2005). Sem dúvida, os custos organizacionais relativos a essa temática são diversos, tais como: declínio da satisfação no trabalho, enfraquecimento da lealdade organizacional e perda da credibilidade da liderança (PEARSON; PORATH, 2005).

Cortina et al. (2001) utilizaram vários questionários de constructos específicos, como, por exemplo, de incivildade e satisfação, e os aplicaram junto a 1.180 funcionários públicos. As autoras identificaram que 71% dos entrevistados relataram ter sofrido atos de incivildade no ambiente de trabalho nos últimos cinco anos. As principais consequências negativas relatadas foram: redução na satisfação, saída do trabalho e problemas na carreira.

Em 2011, a pesquisadora e colaboradoras trabalharam empiricamente ancoradas na construção teórica de incivildade seletiva e explicam que se trata de uma manifestação sexista e racista “moderna”, ou seja, não é por acaso que muitos atos incivis são destinados, por exemplo, às mulheres, aos negros e aos imigrantes. Cortina (2008) explica que, em muitas organizações, as mulheres e negros (as) podem ser vítimas de mais tratamentos incivis do que homens e brancos, sendo esses atos negativos sutis e acompanhados de “desculpas”, como: “eu não vi você” ou “agi dessa maneira porque estou exausto”. Utilizando uma abordagem quantitativa, as autoras aplicaram questionários em três organizações do setor público (funcionários municipais, funcionários ligados a agências do legislativo, e militares) e apontam nos resultados que gênero e raça, mas não idade, ligam-se aos indivíduos alvos de tratamentos incivis (CORTINA et al., 2011).

Dessa maneira, é importante, nos estudos empíricos, que seja dada atenção aos elementos que entram nessa seletividade das agressões. Enoksen (2016) esclarece que um dos efeitos da globalização é o aumento da diversidade no ambiente de trabalho, logo esse é um elemento importante a ser considerado na gestão. Na Noruega, por exemplo, a autora mostra que, nos últimos dez anos, esse aumento representou mais de 120% e, ainda, que a população imigrante representa cerca de 15,6% de toda a população. Já na província do Québec, o aumento da população é maior via imigração do que via natural (nascimentos menos mortes) (INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC, 2017). Com isso, cerca de 974.900 pessoas nascidas no estrangeiro vivem no Québec, o que representa 14,4% do total de pessoas nascidas no exterior que vivem no Canadá (STATISTIQUE CANADA, 2013). E Montreal, cidade foco desta pesquisa, recebeu, entre 2006 a 2011, 71% do total de imigrantes (PROVINCE DE QUÉBEC, 2017). Além do mais, segundo registros internos do Ministério da Educação, do Lazer e de Esportes, na área da educação no Québec, por exemplo, dos 3000 professores imigrantes que obtiveram autorização para ensinar (licença) entre 1998 a 2009, 1771 obtiveram um emprego via Comissões Escolares (NIYUBAHWE; MUKAMURERA; JUTRAS, 2013), ou seja, a inserção na área não é um processo fácil.

Retomando o trabalho de Enoksen (2016), a autora mostra a influência dos valores pessoais e da percepção sobre a justiça organizacional e sobre a discriminação em relação aos imigrantes. Os resultados mostram que apenas o valor universalismo (que se refere, de acordo com Schwartz, “[...] à compreensão, à apreciação, à tolerância e à proteção do bem-estar das pessoas e da natureza” – Enoksen (2016, p. 74)) explica a diferença de percepção em relação aos imigrantes. Logo, quanto mais esse valor é presente, mais o indivíduo é sensível para detectar as discriminações sofridas por imigrantes. E, quanto menor a percepção sobre a justiça organizacional, maior é a percepção sobre a discriminação vivida por imigrantes. Desse modo, essa consciência inicial é o primeiro passo para não naturalizar e banalizar as discriminações e representa dois desafios: a maior proteção coletiva baseada na não aceitação de tratamentos injustos para com os demais colegas de trabalho, e uma melhoria na justiça organizacional, a qual é baseada em quatro dimensões, conforme Colquitt (2001): distributiva, procedimental, informacional e relacional, não apenas no discurso, mas nas práticas.

Já com uma abordagem qualitativa, Pearson, Andersson e Wegner (2001) propuseram-se a investigar duas questões centrais: (1) qual a natureza da incivilidade no trabalho e como essa

tipologia difere e esbarra em outros tipos de maus-tratos? e (2) quais são as implicações de incivildades para funcionários e para a organização?

A partir de uma análise teórica multidisciplinar (gestão, criminologia, psicologia, direito e medicina), as autoras ilustraram quatro dimensões de incivildade, a saber: baixa intensidade (exemplos: ignorar saudações, não dar crédito ao trabalho feito pelos outros, uso de palavras grosseiras); intenção ambígua (exemplos: usar apelidos fazendo piada do outro em tom de “brincadeira”, não ouvir ou dar atenção à fala do outro); violação de normas de respeito (exemplos: tratar alguém de maneira diferente ao tratamento destinado aos outros, falta de habilidade ou de vontade de agir de uma maneira “normal” – adequada - mesmo em meio a circunstâncias não esperadas ou em um nível de *stress* elevado); e comportamento descortês/rude (exemplos: interromper uma reunião e parecer desafiar uma autoridade, agir de modo injusto - não profissional , dar as costas ou começar a fazer algo enquanto alguém está falando, espalhar fofocas, anular decisões do time sem nenhuma discussão direta, não ter senso de ordem, deixando pilhas de papel ou lixo em áreas comuns).

Pearson, Andersson e Wegner (2001) ainda explicam que os prejuízos de incivildades no trabalho são extensos e não se restringem apenas às vítimas, mas aos colegas de trabalho e a toda a organização. As vítimas, por exemplo, são levadas ao limite, mas a reação pode ser diferente entre homens e mulheres. Segundo as pesquisadoras, os homens tendem a ser mais inclinados à agressividade, quer física ou psicológica, enquanto as mulheres procuram evitar o conflito ou reduzir o contato com o agressor. Os resultados no nível individual podem ser: maior efeito negativo no ambiente de trabalho, redução do envolvimento nas tarefas e retaliação. No nível organizacional, os comportamentos incivis rotineiros contaminam a percepção de justiça do grupo de trabalho, mas, em muitas situações, o problema é ignorado e, por esse motivo, há brechas para a escalada da violência.

A escalada das agressões, segundo as autoras, parece ser potencializada, corroendo o clima saudável no ambiente de trabalho. Consequentemente, a incivildade pode resultar em menor produtividade, menor confiança nos líderes e diminuição do seguimento das normas de respeito. Pearson, Andersson e Wegner (2001) não especificam as consequências da incivildade para a sociedade, mas, no âmbito do trabalho, Pearson e Porath (2004) argumentam sobre o alcance da incivildade para além do núcleo entre o instigador e a vítima, atingindo, diretamente, testemunhas, outros trabalhadores que ouviram sobre o problema (amigos do trabalho,

subordinados, chefes, especialistas da área de recursos humanos, etc) e *stakeholders* da organização, tais como: amigos, clientes, familiares da vítima e advogados. No entanto, esse esquema ainda precisa ser ampliado, considerando que esse alcance tende a ser multiplicado por intermédio das relações entre as pessoas de modo pernicioso.

Pearson, Andersson e Porath (2000), por seu turno, apontam que mais da metade das vítimas de incivildade desperdiçam tempo preocupadas em esquematizar o modo como vão lidar com futuras interações com o instigador. Já, aproximadamente, 40% reduzem o comprometimento com a organização e 20% reduzem o esforço no trabalho de maneira proposital.

Com foco no setor público norte-americano, Zauderer (2002) afirma que os atos de incivildade causam uma separação emocional da vítima com a organização, e essa passa a se atrasar, realizar extensivas paradas durante o trabalho para lanches, fazer uso de excessivos dias em que diz estar doente, e evitar o encontro com o instigador. Em um relato, uma entrevistada diz que “essa organização não merece minha dedicação” (ZAUDERER, 2002, p. 40). Dessa forma, em virtude dos danos causados pela incivildade, uma ação importante para a organização é construir um ambiente de trabalho em que as pessoas se sintam incluídas e bem-vindas para que trabalhem, respeitando umas às outras (ZAUDERER, 2002).

No âmbito educacional, Williams, Campbell e Denton (2013) propuseram-se a estudar os antecedentes (concentrados no âmbito pessoal e tratados de maneira superficial no âmbito organizacional, como, por exemplo, maior liberdade no âmbito acadêmico), as manifestações e as consequências da incivildade. Para tanto, foram ouvidos 24 chefes de departamento de uma grande universidade americana sobre o comportamento de instigadores (no caso, professores) com alto desempenho na academia.

Segundo os entrevistados, as manifestações de comportamentos incivis ocorrem por meio de depreciações de colegas, intimidações e recusa em conversar. Novos membros da universidade acabam se sentindo intimidados e com medo de tais instigadores, sendo a reação principal tratar o instigador com indiferença, procurando evitá-lo. Outras formas de manifestações dos instigadores são: reclamações e comportamento negativo em geral, desafiar os supervisores, ser rude, tratar de recrutar pessoas para o seu lado, ignorar recomendações, falta de contribuição e participação no departamento, entre outros. Já as consequências são: falta de confiança nos instigadores, impacto

negativo sobre as vítimas (emoções negativas, medo), aumento na rotatividade e menor moral no grupo de trabalho.

Para Williams, Campbell e Denton (2013), é preciso investir em pesquisas que tratem o nível horizontal, pois o mesmo apresenta particularidades. Para os autores, os instrumentos mais utilizados focam na relação entre a vítima e o supervisor, não se fazendo a distinção entre os instigadores (superior, colega, cliente, paciente etc).

Deixando de confinar a questão da incivilidade apenas ao ambiente de trabalho, Lim e Lee (2011) realizaram uma pesquisa quantitativa com 180 trabalhadores de diversas organizações em Singapura, analisando se o apoio familiar se relaciona aos resultados ligados à incivilidade no trabalho (*perceived fairness, job satisfaction e intent to quit*) e fora dele (*work-to-family conflict, life satisfaction, psychological distress e health satisfaction*). Os resultados mostram que os trabalhadores experimentaram mais incivilidade oriunda dos superiores de nível hierárquico do que de colegas ou subordinados.

A incivilidade fruto das relações interpessoais com colegas está associada a uma diminuição da satisfação entre eles, aumento da percepção de injustiça e aumento da depressão. Mas, quando o superior realiza o ato incivil, isso se associa a uma redução na satisfação em relação ao superior e aumenta os conflitos *work-to-family*. Curioso ainda que as vítimas que têm um maior apoio familiar experimentaram maiores resultados negativos do que aquelas com menor suporte familiar. A correlação de incivilidade oriunda de subordinados e apoio familiar foi negativa; já a correlação de incivilidade oriunda de um superior ou colega com apoio familiar foi positiva. Os autores explicam que, em geral, de modo intuitivo, ter apoio familiar sempre parece bom, entretanto, em algumas situações, os familiares sentem que pouco podem fazer, pois o problema é complexo (como, por exemplo, em uma tensão com o superior) ou, ainda, as vítimas, dependendo do nível de apoio recebido, podem se sentir sufocadas.

Também é válido pensar nas particularidades culturais do público investigado, como, por exemplo, a pesquisa foi realizada em um contexto no qual é raro um solteiro residir sozinho sem a presença de algum membro familiar. Nesse sentido, devido à complexidade das variáveis que envolvem o problema, as pesquisadoras indicam, para análise futura, as seguintes questões: sob quais condições poderia o apoio social mitigar o problema? Quais outros moderadores podem ajudar a reduzir os resultados negativos associados à incivilidade?

Outro estudo em que se analisa um efeito moderador entre a incivildade e seus danos, considerando a questão hierárquica, é a pesquisa de Itzkovich (2014). Uma *survey* junto a estudantes de MBA foi aplicada em Israel, sendo considerados válidos 333 questionários de alunos que trabalham em diversas organizações, sendo 40% em instituições privadas e 60% em públicas. Os resultados mostram que a incivildade pode prever a violação do contrato psicológico e a intenção de saída, bem como evidenciam que a incivildade percebida pelas vítimas é maior entre aquelas que sofreram atos negativos oriundos do superior de nível hierárquico do que entre aquelas que receberam agressões oriundas dos pares.

Para Itzkovich (2014), a questão do poder (*status* hierárquico superior) do perpetrador (mesmo que instigador) é um parâmetro importante na equação da incivildade. Para o autor, a incivildade provoca mais danos quando perpetrada por superiores de nível hierárquico (relação descendente) no que diz respeito à violação do contrato psicológico, à intenção de saída da organização e à diminuição dos comportamentos de cidadania organizacional (são comportamentos que beneficiam a organização, não sendo esses uma exigência do cargo, e, sim, uma escolha pessoal de ação do indivíduo, e sua omissão, geralmente, não é entendida como punição).

O autor supracitado sugere mais estudos sobre o tema, pois a relação é mais complexa do que previsto. Ademais, ele lembra da questão da ambiguidade que envolve o assunto e do cálculo instrumental dos perpetradores, tendo em vista uma análise do risco de ser “pego” pela organização. Esse último aspecto representa um sub-grupo abordado por Salin (2003a) na análise sobre os mecanismos envolvidos no assédio moral. A autora, de forma mais abrangente, estrutura a prática do assédio como resultado da interação entre três grupos ou, pelo menos, dois deles. O primeiro grupo abarca as estruturas e processos que permitem os casos de *bullying*, ou seja, são os antecedentes que propiciam a agressão, os quais se categorizam em três subgrupos: (1) desequilíbrio de poder percebido; (2) percepção de custo baixo; e (3) insatisfação e frustração.

O segundo grupo apresentado por Salin (2003a), chamado de estruturas e processos motivadores, abarca três perspectivas integrantes: as competições internas; o sistema de recompensa e benefícios mal gerenciados, que podem suscitar desvios racionais por parte de potenciais agressores no intuito de atingir benefícios próprios; e a burocracia e as dificuldades no processo de demissão dos funcionários, que podem abrir espaço para contornos facilitados pela perversidade nas relações de trabalho, como ocorre em algumas situações no setor público.

O último grupo, denominado processos precipitantes, é formado pelos seguintes fatores: reestruturações e crises, como, por exemplo, *downsizing*; outras mudanças organizacionais, as quais podem ser ilustradas pelas estruturas achatadas e descentralizadas que diminuem os lugares de chefia e, potencialmente, desencadeiam disputas internas; e alterações na gestão ou na composição do grupo de trabalho, como a promoção de um novo gerente que o grupo não legitima, ou grupos de trabalho heterogêneos, em que as diferenças causam dificuldades para a comunicação interpessoal, levando a estereótipos mútuos, os quais, por sua vez, podem estimular comportamentos agressivos (SALIN, 2003a). É importante ressaltar que os grupos expostos pela autora não constituem um modelo engessado, devendo, assim, serem ampliados e entendidos em um processo dinâmico que incorpora causas advindas do nível individual, organizacional e social.

Interessante observar que, nas pesquisas sobre incivildade, o tema é explorado, principalmente, por pesquisadores doutrinados nos Estados Unidos, especialmente, na área de Psicologia. A prevalência da abordagem dos estudos é quantitativa (SCHILPZAND; PATER; EREZ, 2014), não sendo a responsabilização das organizações o foco de atenção. Corroborando essa visão, Doshy e Wang (2014) afirmam que um número limitado de estudos tem sido conduzido pela área de Desenvolvimento de Recursos Humanos - HRD, por isso é imperativo que os líderes organizacionais e a referida área procurem analisar a incivildade no trabalho em profundidade, utilizando métodos qualitativos a partir, por exemplo, da ótica das vítimas.

Doshy e Wang (2014) também apontam direções para futuras investigações, tais como: conhecer a relação entre liderança e incivildade no trabalho; analisar os motivos pelos quais os perpetradores incitam a incivildade e quais suas intenções; entender como potenciais diferenças culturais impactam o problema da incivildade; investigar se os homens e as mulheres lidam com a incivildade no trabalho de maneira diferente e como isso, potencialmente, ocorre etc.

Para trabalhos futuros, Pearson, Andersson e Wegner (2001) sugerem estudos comparativos longitudinais e que considerem, por exemplo, o conceito de gênero. As autoras instigam a pesquisa sob o foco da gestão, buscando analisar sob quais condições organizacionais o processo se desenrola, sugerindo também investigações em organizações públicas a fim de verificar se, nesses ambientes hierarquizados e burocráticos, há maior ou menor incidência de incivildade. Pearson, Andersson e Wegner (2001) lembram que poucos são os estudos que tratam da problemática sob a âncora do *dark side* organizacional, mas, em virtude dos enormes impactos negativos encontrados, sugerem mais estudos com esse olhar. Por fim, alertam que a

insensibilidade em considerar as nuances negativas nas interações sociais prejudica a inovação, a participação, o desenvolvimento pessoal da vítima, da testemunha e de outros membros da organização. Por esse motivo, os líderes e gestores precisam de preparo para minorar o problema, caso contrário, a contaminação pode ser epidêmica, emergindo atos negativos cada vez mais agravados.

Ainda sobre lacunas para pesquisa, Schilpzand, Pater e Erez (2014) mencionam a importância de dar voz às testemunhas para conhecer as consequências da incivilidade no trabalho, pois a maioria dos estudos centra-se na ótica das vítimas. Também cabe um olhar triplo (vítima, testemunha e instigador) para estudos que foquem atividades em que o trabalho em equipe é preponderante. E, por fim, vale dar atenção a pesquisas que abordam a maneira pelo qual o clima organizacional pode influenciar a prevalência da incivilidade no trabalho.

Como já mencionado, a maioria das pesquisas sobre o tema tem abordagem quantitativa e procura relações entre variáveis de estudo na área de comportamento humano, mas nota-se que falta maior profundidade de conhecimento sobre o fenômeno, uma vez que o mesmo apresenta particularidades, como a questão do teor dos atos negativos (diferente de assédio moral, por exemplo) e, até mesmo, da relação agente-paciente, pois uma mesma pessoa pode ser vítima, testemunha e instigadora dentro da dinamicidade das relações interpessoais no trabalho, abrindo brechas para a incivilidade.

Como instrui Czarniawska (2008), o pesquisador precisa ser um artesão, ou seja, cabe-lhe moldar a pesquisa e não se deixar moldar por técnicas prescritas. A autora chama a atenção, por exemplo, a respeito da necessidade de estudar a organização moderna, que funciona simultaneamente em diversos lugares, por intermédio de multietnografias, o que coaduna com a recomendação de Salin (2003b) sobre a importância de pesquisas longitudinais, que são raras na abordagem, por exemplo, de assédio moral no trabalho.

Diante dos estudos expostos, percebe-se que esses, em comum, buscam evidenciar os malefícios da incivilidade para a vítima e para a organização, ressaltando, ainda, a importância de preparar os trabalhadores para lidar com o problema, bem como prescrever ações organizacionais para mitigar a questão. Entretanto, os focos das pesquisas não se direcionam para a importância da prevenção, tendo em vista o contexto organizacional.

No *site* “Prévenir la violence au travail” do Québec/CA, o professor Angelo Soares destaca alguns fatores de risco a serem observados, tais como: a precarização no trabalho e o

aumento no uso de novas tecnologias de informação e comunicação que induzem a uma redução no número de funcionários, alterando o conteúdo de trabalho e a forma de comunicação e de interação. Assim, esses elementos podem estar ligados a um aumento na carga de trabalho (PRÉVENIR LA VIOLENCE AU TRAVAIL, 2016).

Como recomendações práticas para a prevenção das violências no trabalho, o texto menciona: adotar e difundir uma política de prevenção e reparação do assédio; estabelecer regras de condutas claras; organizar atividades para sensibilização e formação dos funcionários; não deixar os conflitos se transformarem em assédio ou violência; estabelecer bons canais de comunicação, porque o agressor se alimenta do silêncio da vítima e das testemunhas; dar atenção à qualidade das relações entre os membros de uma equipe de trabalho; e favorecer a aceitação das diferenças entre as pessoas (PRÉVENIR LA VIOLENCE AU TRAVAIL, 2016).

De maneira geral, Porath e Pearson (2010) estimulam esforços em treinamentos sobre a importância da civilidade no ambiente de trabalho. Para as autoras, as organizações precisam pensar essa questão de maneira formal na estrutura organizacional e os comportamentos civis precisam ser incorporados nas avaliações de desempenho, ligando as mesmas ao desenvolvimento de carreira.

Leiter et al. (2011) mostram os resultados de uma política de intervenção baseada na ferramenta CREW (civilidade, respeito e compromisso no trabalho, elaborada por Osatuke et al. (2009)). Os autores analisaram 1.173 profissionais da área da saúde na primeira fase do estudo e 907 profissionais, na segunda fase, considerando o antes e o depois do processo de intervenção de duração de seis meses ocorridos em organizações das províncias de Nova Escócia e Ontário no Canadá. Os resultados mostram que a incivilidade no sentido horizontal é prevalente no setor de saúde e os custos do problema refletem em maior absenteísmo, rotatividade de pessoal, cooperação reduzida e reclamações. A pesquisa mostra, também, que o processo de intervenção ajuda a aumentar a civilidade no ambiente de trabalho e melhora outros resultados, como a redução no nível de *burnout* e a criação de mais atitudes positivas no trabalho a partir do aumento da confiança (comparando com profissionais que não participaram do programa de intervenção). Isso posto, a melhora nas interações sociais no trabalho também contribui para uma melhor avaliação da gestão.

Cortina (2008) cita que abordagens legalistas, no caso de incivilidade seletiva, podem não ser efetivas, tendo em vista os atos sutis. Desse modo, a autora menciona que abordagens pró-

ativas, preventivas e educacionais parecem ser mais promissoras. Como exemplo, a autora argumenta sobre a necessidade de deixar claras as expectativas em relação à civilidade na missão e nos manuais de política organizacional, destacando ainda a importância do líder em não aceitar a discriminação aberta ou velada no ambiente de trabalho. Ademais, tais manuais precisam receber a devida publicidade no interior das organizações para que sejam instrumentos “vivos”, ou seja, conhecidos, aplicados e discutidos.

Nota-se, portanto, que a teoria sobre a incivilidade precisa ser mais desenvolvida a partir de uma abordagem multidisciplinar, considerando os contextos organizacionais nos estudos empíricos. Ainda, é fundamental compreender o potencial da incivilidade para a escalada de outras violências e sua ligação com as relações sociais que geram desigualdades (gênero, raça etc).

Em resumo, as pesquisas selecionadas para a discussão desta subseção, na maioria das vezes, estudam as relações entre variáveis sob um prisma teórico vinculado à manutenção da ordem, entendendo a incivilidade como negativa ao clima no ambiente de trabalho e, por isso, prejudicial às variáveis de estudo dentro do comportamento organizacional, como, por exemplo, satisfação e produtividade. Entender as relações entre as variáveis (manifestas, latentes reflexivas e formativas, mediadoras e moderadoras) aponta para um conhecimento válido, mas, além de equacionar os impactos dessas articulações, é preciso dar vazão a questões mais subjetivas, como as relações de poder que permeiam o processo decisório dos indivíduos.

A característica consensual observada acerca do conceito de incivilidade é a ambiguidade. Ao contrário de atos como vandalismo, ameaças e sabotagens ou atos de violência física ou mesmo homicídio, a intenção de ferir, em um ato de incivilidade, não é óbvia, mas seu potencial para promover outras tipologias de agressões é elevado. Isso porque muitas organizações são campos férteis para comportamentos negativos (que sem sempre são vistos dessa maneira), uma vez que as ocorrências nos discursos não passam de “incidentes” tratados de maneira superficial (PEARSON; ANDERSSON; PORATH, 2000).

Apesar de a incivilidade ser vista como uma agressão de nível baixo, se o indivíduo passa a estar imerso em um ambiente onde os atos incivis reinam, sua saúde pode ser muito prejudicada. Uma analogia a essa questão diz respeito aos eventos ambientais que estimulam o *stress*, sendo eles: grandes mudanças, geralmente, de ordem cataclísmica, que afetam muitas pessoas (exemplos: desastres naturais, guerras); mudanças significativas que atingem uma pessoa

ou um grupo de pessoas (exemplos: divórcio, problemas de saúde graves); e aborrecimentos diários (exemplos: discutir com a esposa, ter que lidar com um fumante imprudente, ter muitas responsabilidades) (LAZARUS; FOLKMAN, 1984). Os autores esclarecem que o último tipo de evento representa uma oportunidade para conhecer as fontes de tensões da vida por intermédio dos aborrecimentos cotidianos, orientando que esse é um caminho frutífero para as pesquisas que não pode ser ignorado, visto que, apesar de menos dramáticos, os aborrecimentos diários são fundamentais para a adaptação e interferem na saúde do indivíduo.

3.3 Um Olhar Plural e Crítico sobre a Incivilidade

A incivilidade parece ser a raiz de muitos males. Além disso, a problemática se agrava no momento em que agir de maneira incivil se torna um hábito do indivíduo em um contexto organizacional em que não há preocupação com o assunto. De forma diretiva, Barreto (2006) dá maior ênfase à responsabilidade das empresas, contestando a ideia de que o superior tenha uma personalidade narcísica, autoritária, invejosa e insegura. Para a pesquisadora, os trabalhadores, “[...] feitos objetos da ganância e da negligência empresarial, adoecem, sofrem acidentes ou morrem suavemente no e do trabalho”, são [...] “despidos de autonomia, impedidos de criar livremente, expropriados dos direitos, agora flexibilizados, vivem o individualismo competitivo e antropofágico que desgasta o caráter, revelados na violência do e no trabalho, deslocada e cada vez mais sutil” (BARRETO, 2006, p. 102-103). Nesse ambiente, segundo a autora, os laços afetivos são fragilizados e o medo reina. Medo de ser humilhado, ironizado, rejeitado e esquecido como o “colega” foi. Medo tamanho que faz o indivíduo ficar paralisado diante do terror.

A envergadura do problema ultrapassa os muros organizacionais e não se pode permitir o livre curso da intolerância. É vital intervir e não deixar, por medo, as partes entregues a si mesmas (YAVETZ, 2000), pois “a tolerância é uma construção, uma conquista” (LE GOFF, 2000, p. 38). É preciso, como Freitas (2006, p. 118) aponta, “[...] humanizar o Narciso, desenvolvendo-lhe a empatia, e fazê-lo ampliar o seu gosto estético”. As organizações não podem incorporar como primazia o valor econômico em face dos valores sociais e culturais, manipulando a subjetividade dos indivíduos e os transformando em objetos descartáveis (FREITAS, 2006; SIQUEIRA, 2009).

Esses “não sujeitos” são a personificação do próprio indivíduo reificado, dominado, entorpecido, intolerante, entregue aos próprios preconceitos e à pobreza de caráter. Eles personificam um *ethos* organizacional que homogeneíza as condutas, as mentes, os corpos (FOUCAULT, 2011), não abrindo espaço para o conflito, o diferente, a diferença. Cabe, então, ponderar o entendimento sobre o conceito de incivilidade, uma vez que o mesmo é fundamentado em um código moral e cultural entre um grupo. Entretanto, esses guias de comportamento, normalmente, são desenvolvidos por uma elite que detém o poder (CALLAHAN, 2011). Essa ponderação leva a uma questão instigadora: 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 *status quo*? Para dar conta dessa reflexão, Callahan (2011), em seu ensaio teórico, sugere que a incivilidade seja definida de maneira diferente por aqueles que ocupam posições de poder (*status*) distintas.

Sabe-se que a marca da incivilidade, tendo em vista a definição clássica de Andersson e Pearson (1999), é a ambiguidade da ação, podendo essa ser taxada de não intencional ou intencional. Callahan (2011) elabora sua construção teórica, considerando que os atos são intencionais, mesmo que essa intenção não seja claramente formada. Segundo o autor, existem, pelo menos, três discursos de poder que dizem respeito à incivilidade. São eles:

- a) *The power “of” corporations*: as corporações visam a construir estruturas para coagir os que têm menos poder a, voluntariamente, monitorar seus comportamentos a fim de servir aos interesses dos mais poderosos. Trata-se de uma violência simbólica, uma servidão voluntária que oprime e leva os trabalhadores a se tornarem cúmplices, pois os mesmos são instigados à conformidade com as normas institucionais ditas e não ditas. Isso ocorre por intermédio da mídia, que visa a moldar emoções as quais aparentam ser gentis, ao invés de permitir emoções autênticas que possam gerar mudanças. Também ocorre por meio da linguagem, com o uso de frases de efeitos, associando, por exemplo, ser civil com agir profissionalmente. O objetivo é tornar os funcionários menos resistentes, o que leva à promoção do individualismo.
- b) *The power “over” the less powerful*: é o poder daqueles que têm uma alta posição de *status* sobre aqueles que têm menos poder de *status*. Um exemplo é a prática de *bullying*, vista como um meio para o alcance de resultados positivos para a organização. Esse tipo de poder é utilizado por muitos líderes, os quais selecionam

ardilosamente táticas incivis para tornar seus subordinados submissos e mais facilmente controlados.

- c) *The power “to” facilitate change*: refere-se ao poder utilizado como um recurso para mudanças construtivas, especialmente, para os indivíduos, podendo ser empregado por qualquer trabalhador dentro da organização. Contudo, essa forma abarca visões distintas. Por um lado, a literatura clássica (PEARSON; PORATH, 2004; PEARSON; PORATH, 2005) aponta a incivilidade como uma agressão de baixa intensidade em algumas situações de desvio de comportamento como, por exemplo, o ato de reduzir de modo proposital o comprometimento no trabalho. Por outro, como explicam Fleming e Spicer (2003), atos tratados como desvio de comportamento, na verdade, podem representar resistência daqueles que detêm menos poder, caracterizando-se como atividades legítimas contra práticas injustas no ambiente de trabalho. Nesse sentido, o que muda, segundo Callahan (2011), é o rótulo oferecido, pois, enquanto atos incivis são considerados, em muitas situações, grosseiros e negativos, à luz de uma cúpula dominante, os mesmos atos incivis para os que detêm menos poder representam válvulas de escape em favor de melhorias na saúde e no bem-estar dos trabalhadores.

A ideia, portanto, de discutir pesquisas que tratam teoricamente de proposições que se distanciam do *mainstream* da Administração é fundamental em virtude do alcance multidisciplinar do tema. Isso não quer dizer que são pesquisas de abordagem qualitativa apenas, pois muitas aplicam multi-métodos para compreender melhor o fenômeno (ROSCIGNO; HODSON; LOPEZ, 2009; GHOSH; DIERKES; FALLETA, 2011). Ademais, não são pesquisas que trabalham no polo exatamente oposto das mencionadas na subseção anterior, mas trata-se de um maior ou menor grau de afastamento crítico das perspectivas tradicionais que trazem contribuições relevantes.

Vince e Mazen (2014), por exemplo, abordam a liderança sob o viés do lado sombrio organizacional. O conceito discutido pelos autores de *violent innocence* é um exemplo de violência simbólica e está presente nas relações entre os líderes e seus seguidores. Significa dizer que relações destrutivas de poder são aceitas e vistas como normais. O indivíduo não tolera sentimentos negativos próprios e, então, projeta isso para o outro, negando suas próprias

inclinações agressivas. Somado a isso, no ambiente de trabalho, há uma positividade excessiva que serve para mascarar a violência, silenciando, portanto, a dissidência e considerando a coragem em resistir como traição. Veicula-se, assim, uma imagem dentro da organização daquilo que seria ideal.

Em um trabalho em campo, 33 alunos matriculados em um curso de MBA sobre Comportamento Organizacional foram ouvidos. Nesse estudo piloto de Vince e Mazen (2014), os estudantes foram convidados (sem a necessidade de se identificarem) a relatar por escrito suas experiências sobre a “toxicidade” nas organizações em que trabalhavam. A partir desse material coletado, três histórias que representam experiências de diferentes organizações foram construídas. Duas delas serão mencionadas.

Em uma das ilustrações, é possível notar a contradição no discurso de um trabalhador demitido em razão de problemas que a companhia estava enfrentando. Em um primeiro momento, ele foi tranquilizado de que o pessoal de vendas não seria atingido, mas, mesmo assim, buscou aumentar seus esforços no trabalho. Em um segundo momento, esse mesmo trabalhador foi demitido sob a construção de uma “estrutura de inocência”, em que a própria organização se exime de qualquer responsabilidade em sua ação. O trabalhador afirmou sentir-se “maduro emocionalmente”, ao compreender os motivos da empresa, chegando até a se sentir mal em virtude da tarefa dada ao seu gerente (de demiti-lo). Todavia, ele também se sentiu como “uma espécie de ameaça” ao ter que pedir permissão e se despedir dos colegas ao buscar seus pertences em sua mesa de trabalho. Além disso, ele relata que ficou em choque ao ouvir o vice-presidente, com quem conviveu por meses, errar seu nome, ou seja, sentiu que era invisível.

As contradições percebidas revelam que a liderança é um processo complexo que envolve emoções e relações de poder, mas, raramente, essas questões são consideradas como lições práticas sobre o tema. Dessa maneira, o estudo conclui que não se trata apenas de fixar esforços na procura por “melhores líderes”, mas, sim, deixar de ocultar o contexto emocional e político que envolve a liderança em ação, pois, como foi dito, a violência inocente projetada nos outros os medos do *self* e passa a puni-los por seus fracassos. Nesse sentido, tanto os líderes como os seguidores e os outros membros da organização podem ser cúmplices dessa dinâmica destrutiva e mascarada sob as “receitas” criadas para desenvolver um líder de sucesso (VINCE; MAZEN, 2014).

Em outro estudo, Ghosh, Dierkes e Falletta (2011) investigaram as relações de *mentoring* em uma pesquisa multimétodo com líderes executivos e gerentes/executivos de gestão de pessoas. Os resultados mesclam indicações mais prescritivas com poucas reflexivas. Os autores afirmam que o mentor precisa construir uma relação de confiança com seu mentorado a fim de ofertar um *feedback* crítico, mas de forma civil e positiva, sem ridicularizá-lo. Ghosh, Dierkes e Falletta (2011) ainda explicam que os mentores deveriam receber treinamento em técnicas de gestão de conflitos de modo a enfrentar potenciais problemas e não camuflá-los. Também é importante que os mentores conheçam a diversidade no local de trabalho para saber interagir com pupilos de culturas diferentes. Já quanto ao mentorado, é fundamental que esse participe da formação do processo de *mentoring*, compreendendo suas responsabilidades e sabendo quais ações realizar em caso de vivenciar uma situação de *mentoring* negativo. Ademais, a organização precisa criar um ambiente seguro para que o mentorado possa relatar potenciais problemas de desvio de poder e comportamento manipulativo de seu mentor (GHOSH; DIERKES, FALLETTA, 2011).

Para os autores, o mentorado ainda precisa ser treinado em gestão de raiva, ao passar por um processo potencial de *mentoring* negativo, para controlar suas emoções e não escolher o caminho da retaliação, abordando o problema de forma mais civil possível. Ainda, dar mais liberdade para o mentorado pode ser um facilitador a fim de que o mesmo possa alternar suas atividades de desenvolvimento (GHOSH; DIERKES, FALLTTA, 2011).

Por fim, o artigo propõe que os profissionais de recursos humanos explorem, no início do *mentoring* formal, a descrição de um código de conduta entre os envolvidos, no intuito de melhor controlar o resultado do processo. Nas sugestões para futuros estudos, Ghosh, Dierkes e Falletta (2011) chamam a atenção para a necessidade de estudos sobre processos informais de *mentoring*.

Levantando a preocupação com o alinhamento entre os valores do indivíduo e os valores organizacionais, Birkeland e Nerstad (2016), a partir de um estudo longitudinal quantitativo, exploraram a relação entre a paixão obsessiva pelo trabalho (que consome a identidade do indivíduo, ou seja, ele se define pelo seu trabalho e foca sua energia no mesmo, sobrando pouca energia para se comportar, por exemplo, de maneira cortês) e a incivilidade instigada (ser agressor), tendo como elemento moderador o clima motivacional percebido (orientações sociais e morais que influenciam os comportamentos). As assertivas do questionário foram construídas com base em aprendizado, como, por exemplo, “a aprendizagem e o desenvolvimento de cada

indivíduo é enfatizada”, e em performance, como “apenas os colaboradores que obtêm os melhores resultados/realizações são estabelecidos como exemplos” (BIRKELAND; NERSTAD, 2016, p. 83), pois consideram a incivilidade não somente em função de diferenças individuais, mas, sim, como resultado do ambiente social de trabalho.

Um público de 1.263 membros de uma união de trabalhadores (incluindo empresas públicas e privadas) da Noruega do setor técnico foi analisado ao longo do ano de 2011, considerando-se três momentos diferentes para a coleta de dados. Os resultados mostram que a paixão obsessiva pelo trabalho se relaciona de maneira positiva com o nível de incivilidade instigada, mantendo-se essa relação constante ao longo do tempo. Birkeland e Nerstad (2016) ainda explicam que essa relação é mais forte quando o indivíduo tem um alto nível de paixão obsessiva pelo trabalho e nível elevado de percepção do clima organizacional. Entretanto, apontam as referidas autoras que uma limitação do estudo é a não inclusão dos diferentes sistemas de remuneração, pois os participantes do estudo se vinculavam a diferentes empresas.

Birkeland e Nerstad (2016) citam que os supervisores devem ter abordagens diferentes a fim de considerar os funcionários com paixão obsessiva pelo trabalho. Elas levantam uma crítica à adoção e ao estímulo desse tipo de paixão que visa a melhorar o desempenho, todavia, em oculto, os problemas no clima de trabalho aparecem. Segundo as autoras, “[...] para certos funcionários, criar uma arena na qual eles não têm a permissão para brilhar da maneira como querem para se sentirem bem consigo mesmo pode resultar no aumento da incivilidade” (BIRKELAND; NERSTAD, 2016, p. 10), ou seja, há um desajuste nos valores (indivíduo/ambiente de trabalho). Dessa maneira, o trabalho preventivo contra a incivilidade e o equilíbrio família/trabalho precisa ser resgatado, como refletem Dejours, Dessors e Desrioux (1993):

É, pois, desejável, para transformar um trabalho fatigante em um trabalho equilibrante, flexibilizar a organização do trabalho de maneira a deixar ao trabalhador uma maior liberdade para organizar seu modo operatório e para encontrar os gestos que serão capazes de lhe dar prazer, isto é, uma distensão ou uma diminuição da carga psíquica de trabalho [...] a saúde não é apenas responsabilidade dos outros, de uma instituição, dos médicos ou do Estado. É, antes de mais nada, responsabilidade de todos e de cada um (DEJOURS; DRESSORS; DESRIAUX, 1993, p. 104).

Com foco em profissionais que passam determinado tempo trabalhando em locais físicos isolados (profissionais de TI, consultores de vendas etc), Bartel, Wrzesniewski e Wiesenfeld (2012) investigaram, por meio de uma pesquisa multimétodo, como o grau de isolamento físico se relaciona com as percepções dos funcionários sobre respeito e com o nível de identificação organizacional. As autoras afirmam que percepções de *status* e respeito são raramente consideradas em pesquisas que estudam o contexto físico e relacional. Como resultado, observou-se que um nível elevado de isolamento físico é associado a uma menor percepção de respeito e, ainda, a um menor grau de identificação organizacional.

A percepção de respeito foi medida a partir de três itens adaptados do trabalho de Tyler e Blader (2002). Assim, o respondente deveria indicar seu nível de concordância em relação aos seguintes aspectos: os membros da organização valorizam minhas competências e minhas habilidades; valorizam minhas ideias e meus esforços; e fazem com que eu me sinta incluído.

Desse modo, os achados de Bartel, Wrzesniewski e Wiesenfeld (2012) implicam em custos organizacionais e, portanto, medidas gerenciais precisam ser empreendidas para minimizar os impactos negativos encontrados. Um dos respondentes do estudo assinalou o excessivo controle do gerente, que lhe enviava *e-mail* todos os dias, às cinco horas da tarde, como falta de respeito. Outro apontou que há na organização os incluídos e os excluídos e que é mais difícil obter atenção quando se está fisicamente ausente.

Outra pesquisa que considera as mudanças na forma de trabalho por meio de novas tecnologias é a de Park, Fritx e Jex (2015). Eles estudaram a influência da incivildade virtual na escalada do conflito interpessoal. Nos resultados, verificou-se que um funcionário que é vítima de atos incivis começa o dia seguinte trabalhando em desvantagem, pois tende a ficar remoendo o problema, procura evitar o instigador etc. Os autores também pesquisaram funcionários que atuam no mesmo espaço físico, então, seria interessante estudar funcionários que passam determinado tempo fora do ambiente físico da empresa a fim de conhecer a dinâmica da incivildade virtual, segundo esses profissionais. Bartel, Wrzesniewski e Wiesenfeld (2012, p. 748), por exemplo, criaram uma variável para medir o grau de isolamento físico do funcionário, por intermédio de uma simples questão: “Em média, qual o percentual do total do seu tempo de trabalho em que você trabalha de uma maneira isolada da organização, do seu superior, dos seus colegas de trabalho ou de outros membros da organização?” A inclusão dessa informação poderia

ajudar nas análises dos efeitos da incivilidade virtual para funcionários em diferentes níveis de isolamento físico.

Além dos trabalhos discutidos no âmbito da Administração, com foco nas relações interpessoais, é interessante também compreender como a incivilidade é discutida em outros ambientes, tais como, na escola, na cidade e no trânsito, bem como agregar outros estudos que vão suscitar perspectivas filosóficas e sociológicas. Essa necessidade se faz presente, visto que o conceito de incivilidade não é fechado e demanda um olhar multidisciplinar para melhor encaminhar pesquisas de campo.

Charlot (2002), sobre violência na escola, afirma que, na atualidade, essa tipologia assume novas formas, quais sejam: (1) formas graves, como homicídios, estupro e agressões com armas; (2) atos de violência praticados por pessoas cada vez mais jovens; (3) a escola entendida como um lugar aberto às agressões vindas de fora; (4) docente e pessoal do corpo administrativo vivendo em um estado de sobressalto em função de atos repetidos, mesmo que mínimos, e não tratados como violências em si, mas que, de maneira acumulada, geram um estado de ameaça contínua. O autor ainda diferencia violência, transgressão e incivilidade, todavia explica que tais distinções são frágeis, uma vez que há um imbricamento nas práticas cotidianas dessas modalidades. Para Charlot (2002), a recorrência de incivildades “[...] (pequenas, grosserias, piadas de mau gosto, recusa ao trabalho, indiferença ostensiva para o ensino...) cria, às vezes, um clima em que professores e alunos sentem-se profundamente atingidos em sua identidade pessoal e profissional – ataque à dignidade que merece o nome de violência” (CHARLOT, 2002, p. 437). Nesse cenário, a incivilidade pode funcionar como uma faísca em um substrato em que a tensão prevalece. Por esse motivo, cabe pensar essa problemática no âmbito organizacional.

Em um âmbito mais amplo, ligado aos espaços públicos, a incivilidade é entendida como desordem pública, a qual gera um sentimento de insegurança e medo do crime ligado à desordem percebida (prostituição visível em algumas partes da cidade, pichações em muros, mendigos na rua, falta de limpeza nas ruas, dejetos de cachorros, excesso de ruído sonoro, entre outros), resultando em uma menor confiança nas instituições sociais de proteção ao cidadão. Assim, um vidro quebrado não reparado dará a mensagem aos demais que o destino deles será o mesmo (ROCHÉ, 2000).

Com o tempo e a frequência da incivilidade, o julgamento de valores pode, inclusive, mudar, levando as testemunhas de atos agressivos, por exemplo, a evitar o apoio às vítimas

(pensando ser perigoso ou mesmo inútil) e a denúncia, contribuindo para o aumento da impunidade, ou seja, um abismo parece existir entre os valores partilhados e a defesa desses valores na prática. Um dos resultados disso é a falta de confiança nos outros, a restrição das pessoas a um pequeno círculo de convívio (cada vez mais, as casas se transformam em prisões domiciliares) e a reação de proteção voltada ao nível individual ao invés de uma reação coordenada grupal (ROCHÉ, 2000).

Brauer (2012) complementa, ao explicar que o envolvimento emocional é fundamental para evitar esse isolamento. Nesse prisma, é preciso que as pessoas se sintam ligadas a um local para se sentirem responsáveis por ele e para que possam reagir em caso de degradação. Ações nesse sentido podem ser vistas na Alemanha, nos Países Baixos e nos países nórdicos, nos quais modelos urbanísticos visam a tornar as ruas espaços de convívios mais agradáveis a fim de favorecer o sentimento de pertencimento a um determinado bairro.

No exemplo citado acima, Brauer (2012) destaca que é preciso vontade política para buscar tornar os espaços públicos mais civis. Como Roché (2012) destaca, apesar de vários estudos em psicologia e sociologia tentarem provar a validade da teoria do vidro quebrado de James Wilson e George Kelling, é fato que outras variáveis entram em ação na relação entre incivildade e delinquência (predisposição para cometer um delito somado a uma situação que favorece a possibilidade do delito), como, por exemplo, fatores sociais, econômicos e educativos. Mas, não é possível negar que um ambiente degradado tende a influenciar atos incivis ligados ao espaço público em um processo comportamental ligado ao mimetismo.

A percepção de impunidade, por exemplo, pode gerar raiva. Normalmente, o conceito de raiva é entendido como uma emoção negativa que deve ser evitada, mas Lindebaum e Geddes (2015) desenvolvem uma corrente de pensamento a partir da conceituação de raiva moral que considera que, sem ela, o comportamento antiético no ambiente de trabalho pode aumentar, tendo em vista, muitas vezes, as injustiças perpetuadas. Os autores então evocam uma faceta da raiva moral construtiva.

Para Lindebaum e Geddes (2015, p. 743), raiva moral é definida como: “(i) um despertar de um estado emocional decorrente de (ii) uma avaliação preliminar de um padrão moral violado que (iii) impacta os outros mais do que a si mesmo e (iv) causa um comportamento que visa melhorar a condição social, mesmo que seja necessário enfrentar um risco pessoal significativo”.

A fim de melhor explorar o conceito de raiva moral proposto por Lindebaum e Geddes (2015), os quatro constructos-chave são detalhados:

- 1) **Estado emocional:** a raiva moral se distingue de um traço de personalidade em que a raiva é associada à hostilidade e ao abuso verbal, por exemplo. Também se diferencia do humor, que apresenta gatilhos de inícios vagos. Trata-se, portanto, de um estado de raiva (temporário e não estável), uma condição emocional que emerge em resposta a um dado contexto específico. “Como todas as emoções, a raiva moral é uma reação cognitiva, psicológica e fisiológica individual intensificada em resposta a estímulos específicos que permanecem salientes por um período particular de tempo” (LINDEBAUM; GEDDES, 2015, p. 745). Ainda, como uma emoção, a raiva moral se diferencia do humor, que apresenta gatilhos de início vagos e pode apresentar durações mais longas;
- 2) **Avaliação preliminar de um padrão moral violado:** a raiva moral reflete indutores de ordem superiores (e não injustiças em relação a conflitos interpessoais) ligados a uma consciência social, tendo em vista crenças, valores e regras associadas à sociedade civil;
- 3) **O foco primário são os outros e não interesses pessoais:** esse é um entendimento chave que mostra que a expressão da raiva moral é baseada em uma maior preocupação com os outros, o que diverge, por exemplo, da raiva pessoal (contexto egoísta), da indignação (ligado a um desejo de punir) e do ultraje moral (fúria, com potencial para causar dano);
- 4) **Causa um comportamento que tem por propósito melhorar a condição social:** a raiva moral busca conciliar disparidades, reparar situações prejudiciais, evitar danos e extinguir situações inaceitáveis. Diferencia-se da agressão porque o comportamento não é dirigido com o intuito de ferir, não se contentando com a compensação do dano à vítima. O intuito é corrigir a transgressão moral no presente, pensando também no futuro (prevenção).

Lindebaum e Geddes (2015) afirmam que a raiva moral estimula os indivíduos a agirem de maneira reparadora em prol dos outros, ou seja, a forma para expressar a raiva moral deve se basear na civilidade para que se tenha uma voz ouvida e não suprimida. Os autores ilustram o

caso de Edward Snowden e de suas denúncias contra o governo dos Estados Unidos - EUA, o que levou a um repensar naquele país e no Reino Unido sobre a legislação que encoraja e protege denunciadores (*whistleblowers*). O conceito de *whistle-blowing* trata de denúncias contra práticas ilegais, imorais ou ilegítimas.

Sem dúvida, a caracterização da raiva moral é interessante para diferenciá-la da raiva de expressão negativa e agressiva. Lindebaum e Geddes (2015, p. 751) argumentam “[...] que a raiva moral pode ser usada para examinar formas pró-sociais da raiva que promovem mudanças urgentes e necessárias, aprimorando o diálogo e a discussão sobre os desafios para práticas antiéticas e ilegais”.

Contudo, dentro das organizações, não se pode esperar apenas pela raiva moral dos indivíduos para melhorias. Ademais, é fundamental considerar os pressupostos culturais e históricos de cada sociedade, pois esses vão influenciar os indivíduos em suas ações. Há, por exemplo, atos que, na atualidade, consideramos cruéis, mas que, no passado, já foram vistos de forma endeusada, havendo ainda a influência das grandes corporações, dos governos e da mídia.

O que pode ser feito é compreender o papel fundamental da civilidade nas relações interpessoais dentro das organizações. Nesse ambiente, é possível desenvolver práticas que visem à melhoria das condições de trabalho e do clima de trabalho. Além disso, é possível aprender a partir da raiva moral que determinada situação pode emanar (pensamento em soluções no presente e no futuro) e, sobretudo, é possível estimular uma prática mais democrática de se construir pensamentos e soluções, não costumeiros apenas, mas abertos para as contribuições do outro (o que pode implicar em ser contrariado, mas, de forma civil, evita-se o conflito emocional). Todavia, esse percurso passa pela civilidade no dia a dia de trabalho.

Souza (2011, p. 45), em um âmbito macro, explica que “a questão das incivildades é um tema central na compreensão do fenômeno da violência urbana, pois, está ligada ao crescimento da violência interpessoal, ao desinvestimento ambiental, ao pessimismo e ao descontentamento com o bairro e, a médio e longo prazo, com a violência criminal”. Nesse sentido, as incivildades se diferenciam de formas mais graves de violência, como assassinatos e roubos, sugerindo comportamentos como: xingar alguém, empurrar os outros na fila de ônibus, usar drogas na rua, pichação, presença de bêbados na rua, prostituição, muito barulho nas ruas etc. E esses atos podem ser classificados como perturbações sociais (presença de mendigos, ruídos sonoros, brigas entre vizinhos, gangues, etc.) ou perturbações físicas (vandalismo, lotes baldios, lixo, grafite,

locais usados para o tráfico, entre outros). Pode-se ainda, a partir da pesquisa de Souza (2011), entender as incivildades tanto como antecessoras de agressões, como fruto de outros problemas urbanos e sociais.

O referido autor, em suas conclusões, alude a responsabilidade da questão para o nível individual, a partir da conscientização de que cada pessoa é responsável por suas ações. Ele também afirma ser fundamental desenvolver um sistema educacional que valorize a vida, mas não trata a problemática no nível político e econômico. Em suma, Souza (2011) diz que o sentimento de insegurança se revela não só pela violência em si, mas pela sua aparência, via incivildades. Tal consideração levada para o mundo do trabalho preocupa, pois representa a imagem que o indivíduo (cliente interno ou externo) tem da organização.

Outro estudo sobre incivildade no âmbito urbano, mas com foco em incivildades sociais (interações entre pessoas estranhas no âmbito público que são consideradas ameaçadoras) é o de Phillips e Smith (2003), os quais procuraram conhecer as incivildades rotineiras de moradores de Melbourne na Austrália. Para isso, os pesquisadores realizaram 10 sessões de grupos focais com 54 adultos. As formas mais citadas de incivildades físicas (76% do total) foram: direção agressiva e egoísta (15%), empura-empura (8%) e “furar a fila” (6%). As incivildades verbais (24% do total) mais relatadas foram: linguagem inapropriada (por exemplo, com conotação sexual) (10%), agressão verbal (4%) e uso inapropriado de telefone celular (3%), conforme comprova trecho extraído da fala de um entrevistado: “Eu fui a um funeral no ano passado, e uma pessoa realizou duas chamadas de telefone celular. Eu pensei: isso é tão desrespeitoso” (PHILLIPS; SMITH, 2003, p. 93)).

Os autores concluem, asseverando que a posição dominante é a de que a incivildade precisa ser controlada ou eliminada, todavia, para eles, talvez um pouco de incivildade (“*sting of incivility*”) possa ser bom. Phillips e Smith (2003) retomam Durkheim para explicar que o desvio de comportamento pode ser útil para expandir fronteiras e facilitar a mudança nos códigos sociais. Essa lógica, portanto, pode funcionar como um estímulo para o aumento da tolerância e da solidariedade em uma sociedade marcada pela diferença e pela indiferença. Para os pesquisadores, é possível pensar a incivildade “[...] como um imposto: é o preço que nós devemos pagar para a participação em uma sociedade civil vital e que se expande” (PHILLIPS; SMITH, 2003, p. 105).

Em outro trabalho, Phillips e Smith (2004) analisaram como as pessoas reagem, no aspecto emocional e comportamental, em relação ao comportamento negativo de outro estranho. Para a construção das hipóteses do estudo, os autores resgataram diferentes enfoques de teorias sociais que representam diferentes respostas emocionais sobre a incivilidade.

Para Goffman e Bauman, quando a resposta emocional liga-se ao medo e à ansiedade, a conduta incivil representa uma ação ameaçadora e, por isso, a resposta comportamental é evitar, ou seja, fugir daquilo que representa perigo, como, por exemplo, o medo do crime em determinados espaços públicos. Em Durkheim, a resposta emocional está atrelada à raiva, ou seja, a incivilidade, nessa perspectiva, representa uma violação da ordem normativa e fere o tecido da consciência coletiva. Assim, a raiva e a indignação emanam e, com isso, a resposta comportamental produz sanções negativas em defesa dos padrões da comunidade.

Já a partir da análise histórica de Norbert Elias em relação às boas maneiras e às regras de etiquetas dos povos ocidentais, a resposta emocional de uma ação incivil vincula-se a algo que dá repúdio, nojo (*disgust*). E a resposta comportamental manifesta uma conduta de fugir/evitar aquilo que é de caráter aversivo (exemplo: “*orientation for the body and gaze away from the unpleasant cultural boundary violating experience*” (PHILLIPS; SMITH, 2004, p. 382)). Por fim, a última hipótese alinha-se ao pensamento de Benjamin Simmel, o qual considera que os eventos incivis não têm um forte impacto emocional, pois são entendidos como um espetáculo (atitude *blasé*). E isso emana uma resposta comportamental ligada à frase “não há o que fazer”.

Os dados da referida pesquisa são oriundos de um Projeto realizado na cidade de Melbourne, na Austrália, nos anos 2000, quanto às incividades enfrentadas no cotidiano pelos cidadãos. As histórias ouvidas dizem respeito a eventos incivis que o cidadão tenha experimentado ou testemunhado. Para a escolha dos participantes, os pesquisadores consideraram critérios sociais como, por exemplo, idade, gênero, classe social, etnia etc. No total, sete grupos foram formados (*elderly, young, females, males, white collar, blue collar and Anglo*). Cada grupo focal foi, então, composto por sete a oito membros, tendo participado do estudo um total de 54 pessoas. Vale dizer que um mediador foi designado para atuar nas discussões, as quais geraram 294 menções de incividades, sendo 93 delas apresentadas na forma de narrativas mais detalhadas. A análise consistiu na classificação (a partir dos eventos descritos nas 93 narrativas) das categorias de resposta de emoção e resposta de comportamento, construídas a partir do referencial teórico que deu origem às hipóteses do estudo.

Os resultados mostram que, dentre as 93 narrativas, 50 estão relacionadas a atos incivis em que os cidadãos se envolveram (como vítima), vinculando-se 43 dos registros aos atos incivis observados pelos participantes do estudo. No primeiro grupo, a resposta emocional mais comum foi de raiva (35), seguida de indiferença (12). A resposta comportamental de raiva ligou-se a sanções diretas e, na manifestação de indiferença, essa análise não foi reportada de maneira significativa. Em dois casos, a sanção direta foi citada e, em outros dois, citou-se a atitude de evitar o ato incivil. No segundo grupo, a resposta emocional foi mais distribuída entre as opções, a saber: raiva (14 registros), medo (12), indiferença (11) e repúdio (6), não tendo sido reportadas as respostas comportamentais, em sua maioria (PHILLIPS; SMITH, 2004).

Para além da estatística descritiva, os autores aprofundaram-se nas análises das sessões dos grupos focais. Um dos casos, em que a emoção foi de raiva e a atitude vinculou-se à coerção, ocorreu no trânsito quando um condutor fez algo impróprio, levando o motorista (entrevistado) a se irritar e devolver outra ação incivil como retaliação (sanção). Esse é um dos exemplos de hipótese mais comumente relatada, na perspectiva de Durkheim, em que a raiva (essa emoção vinculou-se mais aos casos em que a incivilidade foi vivenciada de forma ativa - o indivíduo sendo vítima - e não de forma geral, como aborda o teórico) ligou-se à retribuição e tentativas de regular o infrator desconhecido. Se, nesse estudo, o infrator é um desconhecido, instiga saber sobre essas questões no âmbito da rotina de trabalho.

A abordagem relacionada ao pensamento de Simmel também mostrou aderência à pesquisa de campo, pois cerca de um quarto de todos os casos relatados resultou em uma resposta *blasé*. Segundo Phillips e Smith (2004), esse resultado ainda poderia ser mais expressivo dada a questão da memória seletiva, uma vez que os entrevistados relataram casos que ocorreram no passado. Essa atitude de indiferença em 80% dos eventos resultou em um comportamento em que nenhuma resposta foi identificada, e, em apenas dois casos, ligou-se a uma sanção direta e à *avoidance*, bem como em outros dois casos, para atos incivis vivenciados. E quanto aos atos incivis observados, o comportamento ligou-se a sanções indiretas em dois casos.

A proposição de Goffman, de Bauman e da criminologia, apesar da sua estrutura institucional dominante em relação ao medo relativo aos atos incivis, não se mostrou expressiva na pesquisa de Phillips e Smith (2004). Esse resultado pode estar ligado ao fato de que uma proporção substancial das incivildades foi relatada por pessoas ditas como “respeitáveis” em locais “respeitáveis”. Contudo, o resultado indica a necessidade de estudar reações distintas em

relação à incivilidade de forma mais ampla, considerando contextos específicos (PHILLIPS; SMITH, 2004).

Já a obra de DaMatta (2010), “Fé em Deus e pé na tábua”, produz uma sociologia do trânsito brasileiro que evidencia “velhas” práticas culturais arraigadas no imaginário que revelam o que está por trás das ações das pessoas. O autor chama a atenção para o uso dos eufemismos, como, por exemplo, dizer que uma guinada agressiva em cima de outro carro foi uma simples “fechadinha”, comparando essas estratégias a outras falas, como contar uma “mentirinha”, dar uma “cantadinha”. Isso porque quem faz assédio é o inimigo, ou seja, o Eu está sempre isento.

O motorista ao lado é um inimigo – um *outro absoluto* – até que ele ou nós façamos um gesto que nos permita reconhecê-lo e transformá-lo em uma pessoa. Aí ele instantaneamente perde sua desumanidade, deixa de ser *imbecil* ou *panaca* sujeito a agressão, e passa a ser cocidadão digno de respeito e consideração (DAMATTA, 2010, p. 35).

A pressa e a impaciência da vida contemporânea se deparam com “esses outros”, os quais são entendidos como obstáculos. Na rua, o motorista de um carro sente-se empoderado e, dependendo da marca e valor de seu carro, esse poder pode ainda ser maior. Para evitar o contato com uma ralé em meios de transportes públicos (relegados a uma sociedade moldada pela escravidão), o carro, predileto por muitos, ainda segue, em várias situações, apenas com o motorista. Nesse espaço do trânsito, a crença é que só Deus cuida de todos e, então, é cada um por si. Para DaMatta (2010, p. 64), “a imprudência, o descaso e a mais chocante e irreconhecível incivilidade brasileira no trânsito decorre da ausência de uma visão igualitária de mundo [...]”, justamente nesses espaços públicos, como ruas, avenidas, estradas e viadutos, onde a civilidade deveria ser praticada. Se essa problemática delinea tais contornos, evidenciados por tomar o outro como adversário, lançando mão do uso do termo “você sabe com quem está falando (lidando)”, então, o debate no ambiente de trabalho revela-se ainda mais instigador, pois, na teoria, trata-se de um grupo de pessoas convivendo diariamente a fim de seguir em busca dos objetivos organizacionais estabelecidos.

Em outra direção, Lazar (2001) apresenta o conceito de incivilidade cognitiva. Segundo ela, essa é outra faceta da violência vivenciada que tem por objetivo ocupar o máximo de terreno possível e reforçar uma posição. Esse tipo de incivilidade se refere aos atos cometidos no espaço público, difundidos pela mídia e pelo meio profissional literário e científico no intuito de demolir

um adversário ou um grupo. Na prática, pela disputa de poder, busca-se incitar a dúvida sobre o valor da produção ou da “integridade” do outro. Não basta então ser reconhecido, mas é preciso desfazer a credibilidade do outro.

Para Bauman e Donskis (2014, p. 38), “a violência mostrada cotidianamente deixa de provocar surpresa e repulsa. É como se ela crescesse no indivíduo. Ao mesmo tempo, ela continua irreal – ainda parece que não pode acontecer conosco”.

Em suma, foi possível compreender que a civilidade é uma prática que desempenha, ao mesmo tempo, dois papéis fundamentais, que ofertam uma espécie de equilíbrio entre lados opostos em uma balança. Ela instiga o conflito positivo, pois inibe o pensamento totalitário, indo de encontro com decisões míopes, podendo desacelerar o conflito negativo, ou seja, trata-se da alternativa possível para a desescalada do conflito explicada por intermédio do modelo de Van de Vliert (1998).

A civilidade, por conseguinte, é o caminho para a saúde nas relações interpessoais no trabalho. Entretanto, esse caminho, na prática, se revela por meio de tensões que precisam ser gerenciadas e antecipadas. Nesse sentido, a conformidade e a desconformidade precisam ser alimentadas, todavia, sob um discurso civil, não apenas na mera letra ou na palavra emitida, mas na forma e no tom adequado, compreendendo, ainda, a relação do discurso ao contexto dito. Boas organizações são desejadas em prol de melhores sociedades, melhores ambientes de trabalho, melhores pessoas e melhores produtos e serviços, como prescrito no texto do *European Group for Organization Studies - EGOS* de 2017 (EGOS, 2016).

Desse modo, para os dias de hoje, em um mundo em que a civilidade ganha novos contornos a partir de relações mais complexas advindas de mercados globalizados, esse debate se torna fundamental. Já presente na Antropologia, na Sociologia, na Filosofia, na História, na Ciência Política e na Psicologia, a incivilidade começa a surgir na Administração (de maneira recente, como objeto de estudo), sobretudo, como desvio de comportamento, mas, ainda precisa ser entendida de maneira mais profunda. Além disso, no caso da incivilidade, o risco costumeiro de ser vítima e agressor está aberto para todos (as), sendo importante, então, discutir e pesquisar o assunto na esfera do trabalho, a fim de disseminar medidas preventivas.

O próximo item discute exatamente questões varridas para debaixo do debate nas organizações, mas que apresentam consequências nefastas não identificadas, caso a análise seja superficial.

3.4 Evidenciando o *Dark Side*: para Além de uma Visão Monocromática

O *dark side* consiste em “situações em que pessoas ferem outras pessoas, as injustiças são perpetuadas e ampliadas, e a perseguição por riqueza, poder e vingança levam as pessoas a comportamentos que os outros só podem considerar como antiéticos, ilegais, desprezíveis e condenáveis” (GRIFFIN; O’LEARY-KELLY, 2004, p. xv).

A justificativa do capital ancora-se na necessidade de domesticação dos indivíduos a fim de evitar a “marginalidade” no seio social (BARRETO, 2006). Sob esse ângulo, é fundamental considerar que os álibis para a agressão “são fenômenos culturais coletivos; florescem ou fenecem no domínio público” (GAY, 1995, p. 123).

Um olhar mais profundo em direção à lógica funcionalista então é um requisito a fim de se obter uma visão compreensiva das organizações, adotando-se uma abordagem simbólica, a qual se justifica pela complexidade das relações humanas dentro das organizações e pela parcialidade nas análises focadas na busca diretiva por relações de causa e efeito. Visto sob esse aspecto, ampliar esse leque de estudos é uma prerrogativa dos estudos organizacionais.

Nas palavras de Aktouf (1993, p.50), a cultura “implica uma interdependência entre história, estrutura social, condições de vida e experiências subjetivas das pessoas”, ou seja, é a cultura que liga o imaterial ao material e tem, no mito, o seu sustentáculo maior, pois esse “[...] está no centro do processo de constituição dos sistemas de representação das ‘ideias, sentimentos, crenças’”. Esses sistemas de representação desencadeiam nos seres humanos, como apregoa o autor, veneração ou medo de seres não materiais e que, na rotina da vida, se traduzem em ações, em práticas. Entendida dessa maneira, a cultura é um fenômeno complexo e, por esse motivo, não é possível mudar nada na sua essência se houver incoerência entre os discursos e as ações da empresa, pois:

A imaterialidade simbólica e representacional deve estar ancorada em uma materialidade inscrita nas estruturas, na experiência vivida e nas práticas sociais da empresa, esta materialidade mantém, necessariamente, uma relação de anterioridade com a imaterialidade (AKTOUF, 1993, p. 78).

Logo, a partir da imaterialidade e da materialidade que permeiam as relações dentro das organizações, observa-se que tanto o poder real quanto o simbólico reinam nesse universo, sendo

esse último alimentado pelas ciladas, pela insídia e pela traição, a partir de conluíus, de conspirações e métodos astutos. Faria (2007, p. 81) explica que as tramas organizacionais são cultivadas como “[...] arte suprema, pois nesta concepção a hipocrisia bem praticada é sinal de esperteza e o jogo de cena nos bastidores e no público é demonstração de habilidade política ou competência gerencial”.

A organização do trabalho, como pano de fundo, produz uma violência cada vez mais naturalizada como típica dos tempos modernos, sendo caracterizada por Melo, Cassini e Lopes (2011) como a síndrome de Estocolmo gerencial. O trabalhador que sofre a violência revela uma percepção de normalidade das pressões, da escassez do tempo, da sobrecarga de trabalho e da fadiga diária, todas vinculadas, na verdade, ao *stress* acentuado e ao adoecimento no trabalho. Segundo Bauman e Donskis (2014, p. 28), “uma vez que somos mercadorias, nos vemos obrigados a criar uma demanda de nós mesmos”. Uma das problemáticas para os autores é conceber o indivíduo apenas como mera unidade estatística.

Gaulejac (2007, p. 121) alerta que, nas organizações, “a fraqueza, o erro, o contratempo, a imperfeição, a dúvida e tudo aquilo que caracteriza o humano “normal”, não têm mais lugar de ser”. Contudo, as organizações representam mais do que o exercício das atividades laborais, significam também um conjunto de sonhos e pesadelos. Nesse ambiente, a busca pelos padrões impostos e a expectativa do cumprimento das promessas e recompensas do empregador desgastam o indivíduo, todavia, o fracasso é um tabu, mas, na prática, as ilusões arditamente construídas podem se transformar em pesadelo (FARIA; MENEGHETTI, 2007).

No trabalho de Bueno (2013), uma das entrevistadas aponta a aparente “tranquilidade” da rotina organizacional, visto que as violências negadas e varridas para debaixo do tapete não desaparecem, mas aumentam.

[...] às vezes, começa a aparecer as feridas dentro da empresa que, muitas vezes, levam até a uma... Uma falência futura, e começa de um ponto isolado. Aí, mais um ponto isolado e, se não tem alguém que está verificando, que está visualizando isso, no dia a dia, como qualquer outra situação, isso vai se tornando uma coisa grave [...] (BERENICE) (BUENO, 2013, p. 135).

Apenas máscaras civis e as negações não vão fazer com que as violências interpessoais no ambiente de trabalho desapareçam por si só. Silenciar o outro não cicatrizará as feridas do problema, que terá como tendência se propagar, feridas essas majoritariamente internas que, mesmo não sendo vistas, implicam em sintomas externos. Ora, antes desses sintomas, a profilaxia

é o caminho mais certo. Nesse sentido, McLeod (2014) explica que, para o psicólogo humanista Carl Rogers, a autenticidade (coerência entre prática e discurso sem pretensão), a consideração positiva incondicional (suspendendo pré-julgamentos para compreender o outro) e a empatia são atitudes fundamentais em um ambiente que visa a fazer com que o outro se desenvolva.

Considerar o outro é considerar que, muitas vezes, a solução de um problema não se encontra dentro de uma pessoa, mas a riqueza é identificar a solução por intermédio das outras pessoas ao seu redor. Seja na rotina de trabalho ou em negociações mais complexas nas organizações atuais, ser um mediador implica essa abertura de pensamento, ou seja, sair de uma racionalização taylorista para uma consideração humanista. Não se trata de ameaçar as duas partes que entraram em conflito, nem impor uma saída, mas, sim, buscar maior harmonia entre um potencial desequilíbrio de poder (desde que o processo não seja criminoso), registrando os pontos em comum que as partes propõem como solução e, por meio de uma comunicação clara, traduzir uma alternativa viável para ambas as partes.

O desafio é significativo na atualidade, uma vez que “[...] o trabalho não pode mais oferecer o eixo seguro em torno do qual envolve e fixa autodefinições, identidades e projetos de vida”. O que ocorre na “modernidade líquida” é a fragmentação dos espaços coletivos e a deteriorização dos laços sociais como reflexo da busca pelo ganho do eu narcísico (BAUMAN, 2001, p. 160).

A confiança nas organizações e nas pessoas diminui, uma vez que o que hoje pode ser bom, amanhã pode ser “[...] reclassificado como veneno. Compromissos em aparência firmes e acordos assinados com solenidade podem ser rompidos da noite para o dia” (BAUMAN; DONSKIS, 2014, p. 41).

Com a falta de confiança, traçam-se fronteiras; com a suspeita, elas são fortificadas, ocasionando prejuízos mútuos, e transformadas em linhas de frente. Um déficit de confiança leva a uma quebra de comunicação; com a retração da comunicação e a falta de interesse em sua renovação, o “estranhamento” dos estrangeiros tende a se aprofundar e adquirir tons cada vez mais sombrios e sinistros, o que por sua vez os desqualifica ainda mais como potenciais parceiros de um diálogo e na negociação de um modo de coexistência mutuamente seguro e agradável (BAUMAN; DONSKIS, 2014, p. 95).

Entretanto, mesmo a confiança apresenta diversos tons de cores (significações) dentro da organização. Skinner, Dietz e Weibel (2014) explicam essa questão, mostrando o *dark side* da

confiança como um cálice envenenado. A confiança interpessoal, sempre vista como um recurso social fundamental, tem ainda outras facetas. Confiança, segundo os autores, é uma troca relacional, um processo que envolve uma parte que oferece confiança e uma parte que recebe confiança. Segundo os autores, “As características da confiança são simbólicas em vez de materiais, particulares ao invés de universais, e sociais e emocionais ao invés de instrumentais” (SKINNER; DIETZ; WEIBEL, 2014, p. 210).

Skinner, Dietz e Weibel (2014) afirmam que a literatura antropológica sobre *gift-giving* mostra com amplitude intenções desde as mais altruístas (“*free gift*”) até formas sinistras de manipulação por meio de um suposto presente. Os pesquisadores não negam o sentido positivo da confiança, mas exploram a complexidade do assunto, mostrando que os motivos benignos não abarcam todos os cenários. Isso porque nem sempre todas as partes no processo de confiança usufruem de consequências positivas. Para ilustrar os venenos possíveis, os autores utilizam cinco cenários, a saber:

Cenário 1 – Confiança relutante: dilema vivido por quem “deve” confiar em alguém (que demanda por), mesmo tendo dúvidas se tal pessoa merece. Nesse contexto, protocolos interpessoais e sociais podem dificultar a rejeição. Como exemplo, pode-se citar: Um funcionário que é solicitado a confiar em um colega (relação entre os pares) que não inspira confiança para algum trabalho coletivo;

Cenário 2 – Confiança que não é bem vinda: quando uma pessoa que não quer que outra tenha confiança nela, pois isso pode representar expectativas a serem cumpridas, bem como possíveis obrigações. Todavia, nem sempre um funcionário consegue negar a oferta ao outro. Essa relação de confiança pode então representar uma armadilha, sendo vista, muitas vezes, como intensificação de trabalho e estresse, levando, por exemplo, ao cometimento de erros por parte daquele que foi “empoderado”.

Cenário 3 – Ruptura difícil em uma relação de confiança já existente (principalmente, se há um desbalanceamento de poder formal (exemplo: chefe e subordinado) ou informal (exemplo: líder religioso e cooperador)): o indivíduo que recebe confiança se vê em uma armadilha com possíveis títulos de “dívidas”. A relação de confiança é baseada em um sistema manipulativo e coercitivo, entretanto, nem sempre o receptor da confiança enxerga desse modo, mas, quando percebe esse poder de outra pessoa sobre ele, com benefícios para esse outro, vê-se em uma situação embaraçosa e difícil;

Cenário 4 – Confiança retirada: Se A não confia mais em B, então, B pode ter sua autoimagem e sua reputação prejudicadas em redes sociais, sofrendo até mesmo preconceito. O sentimento de perder a confiança de alguém pode representar vergonha e culpa. Tal cenário ilustra um cálice envenenado quando a retirada de confiança de A é usada como sanção ou mecanismo de controle para assegurar a submissão e a cooperação de B (que pode passar a viver o segundo cenário). Alguns exemplos a esse respeito podem ser assim descritos: ser preterido em uma promoção, ser retirado de um importante projeto, ser demitido publicamente;

Cenário 5 – Confiança não sincera: como, por exemplo, quando o chefe diz dar autonomia ao funcionário, mas suas ações não mostram exatamente isso, visto que essa autonomia é fantasiosa e leva o funcionário a se sentir injustiçado. Nesse caso, o chefe pode entender que, se dispensar confiança a um funcionário, pode ter seu *status* de gerente ameaçado e mesmo seu emprego, havendo ainda a armadilha de ter sua integridade ameaçada, pois seu discurso não combina com suas práticas.

Portanto, a confiança, como foi apresentada, nem sempre é positiva, pois foi envenenada, e os ingredientes desse veneno se formam ao longo da rotina das relações interpessoais, sendo a incivilidade, sem dúvida, um agente que também pode representar uma “faca de dois gumes”, pois ignorar o outro, por exemplo, pode ser visto como uma defesa por quem ignora e como um ataque por quem é ignorado. Como afirmam Griffin e O’Leary-Kelly (2004, p. 5), os comportamentos (funcionais ou disfuncionais) precisam ser compreendidos, considerando “[...] a intenção, o motivo, o contexto e as consequências”.

Em relação às sutilezas que envolvem o tema, Comte-Sponville (1995) assevera que a polidez tem um valor ambíguo. Ele expõe sua crítica, questionando se a polidez de um nazista mudaria o nazismo. Segundo o autor, a polidez se refere a uma virtude de etiqueta, de aparência, mas que tem uma importância na medida em que abre espaço para as outras virtudes. Nesse sentido, a moral pode ser considerada a polidez da alma e a polidez, como uma moral do corpo, um código de vida social. Nessa perspectiva, é fundamental se tornar virtuoso, pois ninguém o é naturalmente, ou seja, a polidez permite a moral e, mesmo parecendo insignificante, é uma qualidade formal que necessita de um olhar crítico, uma vez que a polidez levada ao extremo pode significar o contrário da autenticidade. Então, no entendimento do autor, vale mais um rústico homem generoso do que um egoísta polido.

Para Comte-Sponville (1995, p. 24), “a polidez não é suficiente, e é impolido ser considerado suficiente”, contudo, “a polidez é uma pequena coisa, que prepara grandes coisas”. De fato, a polidez não basta, mas, sem ela, o espaço para a generosidade (virtude plural aliada à equidade, bondade, solidariedade) e para a humildade (como conhecer os próprios limites), por exemplo, pode ser comprometido, abrindo brechas para táticas perversas, como o humor irônico que despreza o outro.

Outra virtude apontada por Comte-Sponville (1995), que também apresenta argumentos em direções distintas, é a tolerância. Sobre o assunto, o autor inicia com a seguinte questão: “Julgar o que existe de intolerável, é sempre fazer prova de intolerância?” (COMTE-SPONVILLE, 1995, p. 209). A resposta é não, pois tolerar o sofrimento dos outros, os horrores de guerras, por exemplo, é ser indiferente, é egoísmo ou, pior ainda, representa ser cúmplice. Destarte, uma tolerância universal, para o autor, seria atroz e não humana, ou seja, existe limite para a tolerância, caso contrário, seria o seu próprio fim.

Assim, mesmo em uma democracia, é preciso intervir quando a liberdade é ameaçada. Isso significa dizer quando as condições para a tolerância são ameaçadas. Já no totalitarismo, não há espaço para a discussão porque a verdade não se discute, nem se vota, mas há uma tirania da verdade imposta ideologicamente. “A tolerância, como força prática (como virtude), baseia-se, portanto, na nossa fraqueza teórica, ou seja, sobre a nossa incapacidade de atingir o absoluto” (COMTE-SPONVILLE, 1995, p. 219). Isso representa humildade e sinceridade, dar espaço à dúvida, pois “não há inteligência sem liberdade de julgamento, nem sociedade próspera sem inteligência” (COMTE-SPONVILLE, 1995, p. 221).

Para o autor, a tolerância vai contra o Eu e a favor do Outro, mas há ainda outro paradoxo em relação à tolerância, qual seja: “Se as liberdades de crenças, de opiniões, de expressões e de cultos são um direito, elas não têm por que ser toleradas, mas simplesmente respeitadas, protegidas e celebradas” (COMTE-SPONVILLE, 1995, p. 226). Na verdade, a própria tolerância representa a intolerância de cada um. O termo existe para expressar a falta de amor, de simpatia e de respeito. Trata-se não de um ideal, mas de um mínimo, aguardando por algo melhor, “Ou seja, esperando que os homens possam se amar, ou simplesmente se conhecer e se compreender acredita-se que eles comecem por se suportarem” (COMTE-SPONVILLE, 1995, p. 228).

Em suma, “[...] às vezes tolera-se o que não se quer nem respeitar e nem amar. A falta de respeito não é sempre uma falha, longe disso, pois certas aversões (raiva) são bem próximas de

serem virtudes” (p. 228), ou seja, “existe o intolerável, como foi visto, que se deve combater. Mas, há também o tolerável que é, no entanto, desprezível e detestável” (COMTE-SPONVILLE, 1995, p. 228). Tal debate lembra a discussão de Lindebaum e Geddes (2015) sobre raiva moral e, ainda, o conceito de sofrimento ético. Para Mendes e Araújo (2010, p. 104), “sem ele, impera a banalização do mal, que é uma estratégia defensiva, e em algumas situações, uma ideologia que justifica sua ausência e sustenta a negação do sofrimento patogênico, abrindo espaço para construção de patologias como a violência”. Compete então ponderar essas variações de significados a partir do contexto, considerando-se os antecedentes na esfera do trabalho que abrem espaço para as violências.

Em relação à sua obra, Comte-Sponville (1995) destaca que se trata de uma moral aplicada baseada no conhecimento recebido e transformado, graças à relação com os outros ou contra os outros. Como Buber (1977, p. 18) postula, o Eu só existe a partir de uma relação, assim, não se pode falar em Eu sem o mundo, sem o Isso ou sem o Tu, visto que a “relação é reciprocidade. Meu Tu atua sobre mim, assim como eu atuo sobre ele”. Isso significa que é a partir do diálogo, da relação, que existe a humanidade.

Vale explicar que o Tu na relação Eu-Tu pode significar não apenas a relação inter-humana, mas também com uma obra de arte, uma flor, uma peça musical etc. E o Isso, na relação Eu-Isso, “[...] pode ser qualquer ser que é considerado um objeto de uso, de conhecimento, de experiência de um Eu” (BUBER, 1977, p. LV). “O Isso é a crisálida, o Tu a borboleta. Porém, não como se fossem sempre estados que se alternam nitidamente, mas, amiúde, são processos que se entrelaçam confusamente numa profunda dualidade” (BUBER, 1977, p. 20).

Para Buber,

O espírito é palavra. Assim como a fala se torna palavra primeiramente no cérebro do homem e em seguida som em sua laringe – ambos não são, aliás, senão reflexos do verdadeiro fenômeno, já que, na verdade não é a linguagem que se encontra no homem, mas o homem se encontra na linguagem e fala do seio da linguagem – assim também acontece com a palavra e com todo espírito. O espírito não está no Eu, mas entre o Eu e o Tu. Ele não é comparável ao sangue que circula em ti mas ao ar que respiras (BUBER, 1977, p. 46).

Dessa maneira, o Eu na relação Eu-Isso será diferente do Eu-Tu. O primeiro aparece como egótico (mais do que egoísta) e o segundo, como pessoa, e se conscientiza como subjetividade. “A pessoa toma consciência de si como participante do ser, como um ser-com, como um ente. O egótico toma consciência de si como um ente-que-é-assim e não-de-outro-

modo” (BUBER, 1977, p. 74). Contudo, em sua Filosofia do Diálogo, o autor explica que cada um vive um duplo Eu, mas, “se o homem permitir, o mundo do Isso no seu contínuo crescimento, o invade e seu próprio Eu perde a sua atualidade” (BUBER, 1977, p. 54). E atualidade quer dizer a participação em uma relação, concebendo um ser que não está unicamente nele, nem unicamente fora dele.

A partir dessa reflexão, é possível visualizar que o Eu não vai existir sem o Outro, mas ainda é primordial se questionar de qual Eu se fala. Na esfera do trabalho, o significado da incivildade também apresentará diversas colorações, tendo em vista o conteúdo do diálogo posto, suas objetividades e suas subjetividades a partir de um contexto específico. É mister, por conseguinte, refletir quanto à dimensão teórico-crítica do conceito de incivildade. Base da violência no trabalho, tal tema é transpassado pela perversidade inerente ao poder gerencialista e hegemônico nas organizações contemporâneas. Diante de tal perspectiva, evidenciam-se, já em um primeiro momento, contradições, como a promoção do discurso organizacional típico de valorização do indivíduo, e, ao mesmo tempo, mantém-se a omissão frente a situações de violência no trabalho. Frequentemente banalizadas e objetos de reflexão apenas quando causam problemas específicos de gestão e impactos nos resultados organizacionais, a violência no trabalho, de maneira geral, e a incivildade, de modo específico, merecem políticas estratégicas que possam prevenir e punir casos de tal natureza.

Ressalta-se, no entanto, a dificuldade em estabelecer uma política de gestão de pessoas realmente voltada para as pessoas no sentido coletivo. A ampliação do foco em competitividade e na lógica do sucesso como base da vida do indivíduo cria um ambiente propício para a difusão do individualismo nas relações laborais e, por mais que as organizações insistam no discurso da cooperação, o modo como a organização do trabalho e os diversos dispositivos de poder se estabelecem ampliam as disputas pelo poder, pelo reconhecimento e, como diria Gaulejac (2007), a busca por um lugar ao sol. Desse modo, é necessário estabelecer uma ressignificação do que o outro representa para nós mesmos.

Ainda, é importante empreender esforços para resgatar a vitalidade humana, bem como favorecer uma gestão mais humanizada, preparando gestores e líderes com essa visão. Para Davel e Vergara (2001, p. 42), considerar a subjetividade nos estudos organizacionais é buscar compreender “a experiência humana em sua fonte mais complexa, rica e profunda”. A subjetividade é expressa em “pensamentos, condutas, emoções e ações”, permitindo a sua

dinâmica “desvendar a pluralidade e heterogeneidade de linguagens, espaços e práticas que nos governam diariamente” (DAVEL; VERGARA, 2001, p. 43).

O próximo item apresenta as construções sociais que, muitas vezes, legitimam desigualdades (gênero, classe, raça - dentro de um contexto sociológico e não apenas biológico, idade etc.). Nesse sentido, é possível pensar tais questões dentro de *dark side* organizacional, uma vez que se procura enxergar para além daquilo que parece natural e legítimo.

3.4.1 Construções Sociais que Ocultam/Revelam Desigualdades

É preciso deixar claro que homens e mulheres não vivem violências da mesma maneira e nem com a mesma intensidade, visto que,

como estamos incluídos, como homem ou mulher, no próprio objeto que nos esforçamos por aprender, incorporamos, sob a forma de esquemas inconscientes de percepção e de apreciação, as estruturas históricas da ordem masculina; arriscamo-nos, pois, a recorrer, para pensar a dominação masculina, a modos de pensamentos que são eles próprios produto da dominação (BOURDIEU, 2014, p. 17).

Dessa maneira, a incorporação de classificações se torna naturalizada (masculino/feminino, branco/negro, elevado/baixo), e o indivíduo, como ser social, se torna produto. Para Boudieu (2014, p. 59), a dominação masculina é resultante de uma violência simbólica, suave, insensível e invisível que “se exerce não na lógica pura das consciências cognoscentes, mas através dos esquemas de percepção, de avaliação e de ação que são constitutivos dos *habitus* [...]”.

No entendimento de Scott (1986), gênero como categoria de análise representa um comprometimento em incluir na história aqueles que são oprimidos, bem como o significado e a natureza dessa opressão. Ademais, adicionar, pelo menos, raça e classe ao debate permite compreender como as desigualdades de poder são tecidas. No campo empírico, a autora alerta que é preciso perguntar com mais frequência como as coisas acontecem para, então, compreender porque elas ocorrem. Caso contrário, o curso “natural” das desigualdades prosseguirá sem resistência.

Dois proposições inter-relacionadas são necessárias para a definição de gênero, sendo elas: “gênero é um elemento constitutivo das relações sociais baseadas em diferenças percebidas

entre os sexos, e gênero é o primeiro caminho de significar relações de poder” (SCOTT, 1986, p. 1067).

A primeira proposição é formada por quatro elementos em que um reflete o outro, quais sejam: 1) símbolo cultural que evoca múltiplas representações que são, por vezes, contraditórias; 2) conceitos normativos (expressos na religião, na educação, no campo científico, na esfera legal, e nas doutrinas políticas), que representam as interpretações dos significados dos símbolos marcados pela história, muitas vezes, mais como frutos de um consenso social do que de conflitos; 3) construção de gênero por meio da família, bem como do mercado de trabalho, das instituições educacionais e da política; 4) construção subjetiva da identidade ilustrada no nível individual, por meio de biografias, e no nível coletivo, por meio da história de determinado processo (formação educacional de um grupo de determinado país por outro país, por exemplo) (SCOTT, 1986).

A segunda proposição significa que gênero é o campo primário dentro do qual, ou por meio do qual, o poder é articulado, não sendo um campo único, mas com a capacidade de “oferecer um caminho para decodificar significados e para compreender as complexas conexões entre as formas de interações humanas” (SCOTT, 1986, p. 1070).

Acker (1990) explica a organização como *gendered processes* e a clara (torna mais “palpável”) cinco processos delineados por gênero, sendo eles: 1) divisões de trabalho (os homens, na maioria das organizações, ocupam as posições mais elevadas de poder), comportamentos permitidos, espaços físicos; 2) construções de símbolos e imagens que expressam divisões, seja na linguagem, na ideologia, na mídia etc.; 3) diferenças nas interações entre mulheres e homens, mulheres e mulheres, e homens e homens, como, por exemplo, as diferenças de gênero presentes nas conversações, nas interrupções, nas trocas de falas; 4) processos que ajudam a produzir componentes influenciados por gênero para a formação da identidade individual e que indicam a ideia de como se apresentar como membro de determinada organização, observando, por exemplo, o uso de roupas, a escolha de palavras apropriadas etc.; 5) gênero está imbricado na criação das estruturas sociais organizacionais por meio, por exemplo, de regras escritas, orientações da gerência, sistemas de avaliação etc.

A autora ainda faz um alerta fundamental, qual seja: “A ausência da sexualidade, emotividade e procriação na lógica organizacional e na teoria organizacional, é um elemento

adicional que em conjunto obscurece e ajuda a reproduzir as relações de gênero encobertas” (ACKER, 1990, p. 151).

Kergoat (2004) explica que a divisão sexual do trabalho, construída histórica e socialmente, posiciona os homens na esfera produtiva e as mulheres, na esfera reprodutiva. Assim, as mulheres, em nome da natureza, do amor e do dever maternal, foram relegadas ao trabalho invisível. Para Apfelbaum (2004, p. 45), trata-se de uma relação de dominação e não apenas de poder, pois o segundo termo (relação de poder) “[...] tende a reduzir a dominação a um equilíbrio de forças que pode ser revertido em determinadas circunstâncias e tende a ignorar os efeitos irreduzíveis que lhes são próprios”.

Desse modo, os processos organizacionais envoltos nas relações sociais não podem ser desconsiderados, sendo essa ação, muitas vezes, justificada pela pressão da competitividade para uma formação ideológica darwinista focada no indivíduo e não no ambiente. Destarte, conhecer as camadas que envolvem as problemáticas organizacionais é trabalhar sob um âmbito realista que perpassa as subjetividades, muitas vezes, negadas, mas inerentes ao sujeito e às práticas organizacionais por intermédio das tomadas de decisões.

Em outro trabalho, Acker (2006) argumenta que muitas desigualdades sociais e econômicas são criadas dentro das organizações por meio das atividades diárias. Ora, se compreender essa rotina é importante, entender as microviolências nas relações interpessoais na esfera do trabalho é uma tarefa que tem sido negligenciada, pois qual tem sido a preocupação com a prevenção daquilo que não se conhece em profundidade? Ademais, percebe-se muita fragmentação e pouca conexão teórica e prática entre os elementos organizacionais que estimulam o mal-estar.

Para Acker (2006), desigualdade nas organizações é entendida como desigualdade entre os participantes em relação a elementos objetivos (recursos, controles, oportunidades) ou mais sutis (respeito, prazer no trabalho e nas relações de trabalho) que não são cristalizados e liga-se a elementos da própria sociedade, como a cultura, a história e a política. E tais disparidades mudam de grau de organização para organização.

Dentre algumas bases de desigualdades sociais, como já foi mencionado, é possível citar gênero, classe e raça. De acordo com Acker (2006, p. 444), classe se “refere às diferenças duradouras e sistemáticas no acesso e controle sobre os recursos para provisão e sobrevivência”. Em uma organização, o *Chief Executive Officer* – CEO, ou o proprietário, seriam os indivíduos

com maior poder de classe, ou seja, esse poder liga-se fundamentalmente com a desigualdade econômica e, geralmente, é visto como inevitável (faz parte da competição inevitável do mercado) ou “é assim que tem que ser” quando se relaciona com outras facetas de discriminação.

Por sua vez, raça se

refere às diferenças socialmente definidas baseadas nas características físicas, culturais, e históricas de dominação e opressão, justificadas por crenças arraigadas. Etnia pode acompanhar raça, ou pode ser concebida em separado, como base de desigualdade. Raça, também tem sido muitas vezes integrada em hierarquias de classe [...] (ACKER, 2006, p. 444-445).

Ao mencionar uma de suas pesquisas empíricas, Acker (2006) explica que as interações informais no ambiente de trabalho, por exemplo, entre um superior de nível hierárquico e um subordinado, serão moldadas em termos de raça e gênero, mas de maneira sutil, sendo, muitas vezes, evidentes, porém negadas. Ademais, os integrantes de um grupo dominante geralmente vão enxergar desigualdades em outro lugar, e terão como tendência negar e evitar até mesmo falar de um eventual problema.

Acker (2012) explica quatro conceitos relacionados a gênero, fundamentais para compreender porque as desigualdades se perpetuam. São eles:

- 1) *Gendered substructures*: composto por quatro elementos, a saber: (A) processos organizacionais como, por exemplo, distribuição das tomadas de decisões e poder dos supervisores, o *design* físico do ambiente de trabalho, regras de comportamento explícitas e implícitas, determinação de salário etc.; (B) cultura organizacional customizada ao longo do tempo a partir de atitudes, crenças, comportamentos (aceitáveis ou não a partir, por exemplo, das imagens do que representa o masculino e o feminino) e valores. Uma cultura organizacional, por exemplo, que nega as desigualdades acaba perpetuando-as; (C) interações no trabalho produzem e reproduzem desigualdades de gênero nas subestruturas organizacionais. Incluir ou não um colega, “brincadeiras” sexistas, entre outras ações, vão reforçar ou não as desigualdades; (D) *gendered identities*: formadas a partir das relações interpessoais no ambiente de trabalho, como também a partir das relações existentes com indivíduos exteriores à organização. Com o tempo, essa identidade pode mudar, como, por exemplo, uma mulher atinge um cargo hierárquico superior e é instigada “a agir como um homem”. Essa pressão imposta por estereótipos também causa conflitos, e, se for

agressiva e competitiva (“como um homem”), pode ser sinônimo de ser assertiva, podendo também ser visualizada como uma mulher “filha da puta”. Da mesma forma, os homens podem enfrentar desafios para gerenciar à luz de um modelo mais feminino. De qualquer maneira, essas identidades gerenciais são complexas e mudam com o tempo e contexto, influenciando de modo implícito as decisões organizacionais;

- 2) *Gender subtext*: trata-se de um conceito mais específico do que o anterior, mas que está dentro de *gender substructure*. Acker (2012, p. 217) explica: “eu uso o conceito para referir a textos, explícitos ou implícitos, escritos ou somente práticas comuns, que modelam gênero, processos e estruturas. Como, por exemplo, um sistema de avaliação de trabalho [...]”. Ou seja, mesmo se uma secretária, por exemplo, realizar tarefas de gerenciamento, seu cargo nunca será comparado com o de um gerente, e essa regra de avaliação tem implicações embebidas em desigualdades de gênero, como o abismo salarial entre os cargos;
- 3) *Lógica organizacional*: trata-se de um elemento dentro do conceito anterior, mas ultrapassa a definição anterior de lógica de burocracia e modelagem hierárquica que a autora evidenciou em outros trabalhos. Acker (2012) afirma que, atualmente, muitas mulheres ascenderam a cargos de gerência, todavia, muitos cargos de gerência são diferenciados no intuito de preservar a segregação. Ainda, essa lógica é transmitida por meio de textos, consultorias gerenciais, artigos de revistas de gestão, livros, entre outros;
- 4) *Gênero “neutro”/ trabalhador “abstrato”*: representa um desejo que parece se transformar em condição, mas, na realidade, é uma mentira. As regras se apresentam, muitas vezes, como neutras, mas não são. O trabalhador “abstrato” é aquele cuja imagem exterior (fora do trabalho) parece não existir, ou seja, não exerce outros papéis sociais. Essa ideia quer inculcar um conformismo com as exigências organizacionais. Um exemplo são empregadores relutantes em empregar mulheres com vários filhos. Essa ideologia dominante tem base no trabalho da sociedade capitalista que vê “[...] as mulheres como carinhosas, cuidadosas e gentis, enquanto os homens são ativos, competitivos e bons com ferramentas e máquinas” (ACKER, 2012, p. 218). As mulheres estão se alocam no lugar “casa”, cujo trabalho não é pago, dominando os homens a esfera do trabalho remunerado. Enfim, essas ideologias e visões

estereotipadas são suportadas pela cultura organizacional e encontradas nas relações interpessoais de maneira sutil, infiltrando, portanto, em *gender subtexts* que irá traduzir questões subjetivas em práticas objetivas. Todavia, essas práticas objetivas, na maioria das vezes, em sua crosta, não revelam desigualdades, apenas questões “naturais/habituais”;

- 5) Interseccionalidade: significa dizer que dar atenção somente a gênero não é suficiente, sendo preciso considerar raça e classe (pelo menos). Tal análise conjunta pode permitir maior robustez para compreender a máscara da neutralidade explicada no item anterior. Além disso, a investigação deve considerar o contexto e ainda um panorama histórico. No contexto Norte-americano, por exemplo, a desigualdade de classe está ligada a uma responsabilidade individual, relacionada ao trabalho árduo, uma teoria neoliberal que esconde desigualdades e responsabilidades, por exemplo, do Estado. Também nas organizações, as desigualdades de classe estão ocultas na gestão, vistas como “é assim que as coisas são”.

Portanto, é preciso mais visão crítica em relação ao assunto, e incluir a interseccionalidade descrita nos fenômenos organizacionais torna-se um pré-requisito. Articulações entre o sexismo e o racismo, por exemplo, dentro das sociedades escravocratas e coloniais, têm encontrado espaço, mas ainda é necessário contemplar as situações contemporâneas, como o sistema de imigração (JUTEAU, 2004).

Também cabe investigar outras formas organizacionais de ação. Acker (2012) cita como exemplo a Escandinávia, que busca minimizar os efeitos deletérios entre trabalho remunerado e não remunerado (doméstico). Algumas medidas tomadas são: serviços de creche com preços menores, licença maternidade mais extensa e remunerada etc. Tais preocupações sociais também vigoram na pauta da província do Québec, no Canadá. Trata-se de questionar a forma como se vive e o que se valoriza.

No mesmo volume que contém o artigo de Acker (2012), da revista *Equality, Diversity and Inclusion*, o trabalho de Benschop e Doorewaard (2012) mostra o desenvolvimento do conceito de *gender subtext*. Os autores começam retomando Smith (1987), o qual introduziu o conceito de *gender subtext*. A autora explica que “as relações de dominação no nosso tipo de sociedade são mediadas por textos, por palavras, por números e imagens no papel, nos

computadores, na televisão e nas telas de cinema. [...] Processos organizacionais e políticos são formas de ação textualmente coordenadas” (SMITH, 1987, p. 17).

Benschop e Doorewaard (2012, p. 225) definem *gender subtexto*, de forma abrangente, como “[...] um conjunto de poder frequentemente oculto baseado em processos de (re)produção de distinções de gênero nas práticas sociais através de arranjos organizacionais e individuais”. Os autores focam em três elementos para explicar *gender subtext*. São eles: 1) *Gendered processes* (baseado em Acker e equivalente ao conceito denominado pela autora como *Gendered substructures*); 2) o “trabalhador” ideal (denominado por Acker (2012) como Gênero “neutro” / trabalhador “abstrato”); e 3) poder: não apenas manifesto e latente, mas também oriundo de aspectos informais baseados, por exemplo, em regras implícitas e convenções. Ainda, os referidos autores acrescentam dois elementos, e reforçam um terceiro, na discussão do desenvolvimento do tema e da atualização do mesmo, quais sejam: 4) a interseccionalidade que produz inclusão e exclusão social e é formada a partir de categorias como gênero, raça, classe, sexualidade, nacionalidade etc. Todavia, ainda são raros os estudos empíricos que consideram essa temática; 5) o desaparecimento de processos em camadas: significa que os processos organizacionais citados por Acker (1990), como organização geral exigida no trabalho, organização das classes hierárquicas, recrutamento e contratação, determinação de salários e práticas dos supervisores, não aparecem mais nos trabalhos de Acker de maneira direta a partir de seu artigo de 2006, intitulado “*Inequality regimes: gender, class, and race in organizations*”. Isso porque, como a própria Acker (2012) diz, na atualidade, os processos de gêneros perpetuam de maneira mais oculta, assim, devem ser estudados por meio das práticas discursivas e das interações sociais (BENSCHOP; DOOREWAARD, 2012).

Por fim, o elemento Poder é reforçado por intermédio do conceito de poder hegemônico, visto como “[...] um conjunto de sub-rotinas, que direciona invisivelmente os menos poderosos em direção à conformidade e ao consenso” (BENSCHOP; DOOREWAARD, 2012, p. 230), ou seja, não se trata de poder explícito, mas, sim, de processos implícitos e latentes de poder. Os autores relacionam o conceito à definição de Courpasson (2000, p. 155) sobre *soft* burocracia (“a emergência de uma centralização política das organizações, em linha com o desenvolvimento descentralizado de formas de conduzir as atividades: trabalhos e responsabilidades têm se tornado mais descentralizados, mas as decisões políticas mais centralizadas”) e também à discussão de

Acker (2006) sobre as desigualdades menos aceitas como desigualdades (gênero e raça) e as mais legitimadas (classe).

Considera-se que a questão de gênero, raça e classe perpassa as relações sociais no âmbito do trabalho, influenciando os comportamentos e decisões organizacionais. A incivilidade não é apenas seletiva, como explica Cortina (2008), mas a escalada da incivilidade sofrerá influências da interseccionalidade apresentada, ou seja, será perpassada pelas relações sociais que marcam/ocultam desigualdades.

Ragins e Winkel (2011) explicam que as emoções também sofrem influência de gênero e, no ambiente de trabalho, influenciam a qualidade e a eficácia das relações interpessoais.

para emoções positivas, espera-se que as mulheres exibam emoções como alegria, alento e compaixão e dos homens é esperado que demonstrem confiança e orgulho. Para emoções negativas, espera-se que as mulheres expressem medo, tristeza, insegurança, vulnerabilidade e atordoamento, mas para os homens estão restritos a raiva, a determinação e a obstinação (RAGINS: WINKEL, p. 2011, 381).

Dessa maneira, os papéis estereotipados de gênero influenciam a percepção e a avaliação das demonstrações emocionais nas relações de trabalho. A raiva masculina, por exemplo, geralmente, é ligada a fatores externos, como um comportamento de um colega; já a feminina é relacionada à personalidade. A mulher, então, precisa calibrar a intensidade de suas emoções, pois trilha um caminho desigual no ambiente de trabalho que, por vezes, é traiçoeiro, isso porque as emoções esperadas das mulheres vinculam-se a um menor poder nas relações interpessoais, pois são vistas (via papéis estereotipados de gênero) como menos competentes e poderosas que os homens.

Em outra proposição teórica, Ragins e Winkel (2011) afirmam que as mulheres são mais propensas do que seus colegas homens a experimentar um espiral em escalada de intensidade emocional que reduz o seu poder nas relações de trabalho. Isso significa dizer que as mulheres têm que expressar suas emoções com mais força para “serem levadas a sério”, pois são vistas naturalmente como emocionais, ou seja, seus sentimentos, muitas vezes, não são entendidos como uma resposta a eventos reais. Frases do tipo “ela está exagerando” ilustra essa questão.

Ainda, se um homem exhibe emoções do “tipo femininas”, ele sofrerá menos sanções do que uma mulher. E se esse homem for visto como detentor de poder, mesmo exibindo emoções que não refletem esse poder (emoções esperadas), será visto como que demonstrando emoções

poderosas, pois suas emoções são vistas através de filtros perceptuais que distorcem percepções a fim de fazê-las se encaixarem nas expectativas formatadas.

Além das relações apresentadas, entre gênero, emoções e poder, os autores também incentivam pesquisas futuras que considerem o impacto estereotipado com foco em outras temáticas, como: raça, etnia, idade, religião, deficiência, aparência física e orientação sexual (RAGINS: WINKEL, 2011). A aparência física, por exemplo, é um fator insidioso de discriminação social (AMADIEU, 2005).

Amadiou (2005) explica que, sem dúvida, a inteligência elevada e a dedicação no trabalho fazem parte da conquista do sucesso almejado, mas a origem social e os seus efeitos na rede de contatos representam um papel representativo. Além disso, a aparência também entra nesse pacote de influências e agrava a reprodução social das injustiças. Ao longo de seu livro, o autor explica que a aparência física e o vestimentário impactam diversas dimensões da vida. Uma dessas dimensões diz respeito à escolarização das crianças e o sucesso escolar. Ele revela pesquisas que mostram que os adultos reagem de maneira mais áspera às crianças tidas como feias e elas seriam consideradas mais desagradáveis e menos honestas do que as crianças bonitas, um uma situação em que ambas as crianças, feia e bonita, fazem algo de errado. Outro elemento liga-se às tarefas escolares que são corrigidas de maneira diferente. Se um dever medíocre, por exemplo, é feito por uma criança bonita, sua nota será maior, ao passo que uma criança com menos charmes evidentes terá a nota reduzida, e uma feia terá a nota reduzida de maneira significativa. Assim, os incentivos frequentes dirigidos aos mais belos, como sorrisos, pequenas palavras de encorajamento e apoio pedagógico ao longo do tempo, representam mais estímulos e recompensas para esse grupo. Amadiou (2005) ainda critica o sistema nos Estados Unidos, esclarecendo que o acesso às grandes escolas, por exemplo, depende de entrevistas face a face. Outras dimensões impactadas pelo peso das aparências citadas pelo autor são: as relações amorosas (mercado sexual e matrimonial), a esfera política e a esfera do trabalho.

Sabe-se que a tirania da aparência é exibida de maneira sedutora no cinema, na televisão e em revistas e *sites*. As pessoas mais bonitas têm mais amigos, uma vida amorosa emocionante, são ricas e, em geral, são os heróis e as heroínas. O fato é que, desde pequenos, somos ensinados a associar uma série de estereótipos dos indivíduos às qualidades morais e aos defeitos. De acordo com um inventário elaborado a partir de diversos artigos, Amadiou (2005) explica que os mais belos são vistos como mais equilibrados, têm uma saúde mental excelente, são mais

masculinos quando são homens e mais femininas quando são mulheres, são mais sensíveis e atentos, mais felizes, sabem naturalmente comandar e dominar etc, não sendo a modéstia associada a essas qualidades. Outro clichê citado pelo autor, a partir de pesquisas científicas, diz respeito à cor do cabelo. O loiro, por exemplo, se refere aos fenômenos da boneca Barbie, o padrão de beleza Anglo-Saxão, estando ligado à bondade e docilidade. Na França, a mulher ruiva é associada à traição, a uma pessoa difícil, e o cabelo escuro representa o inverso, uma pessoa justa, esportiva, fiel e ativa.

Os preconceitos são reforçados por dois efeitos. O primeiro, denominado efeito halo, leva uma pessoa a associar a beleza a um elemento (positivo ou negativo, dependendo do contexto) e, por extensão, a vários outros. O segundo diz respeito ao efeito pigmaleão ou à profecia autorrealizável que será proferida (ou seja, trata-se de um prognóstico que, ao se acreditar, ocorre uma concretização), por exemplo, por professores, colegas de classe, família e, de modo mais geral, pelas pessoas no entorno. Dessa maneira, os comportamentos dos bonitos e dos feios tendem a ser alinhados às expectativas e aos atributos conferidos a eles (AMADIEU, 2005).

Para Amadieu (2005), as organizações precisam ter consciência do impacto da discriminação física a fim de limitá-lo e contê-lo. Isso porque há uma tendência em rejeitar aqueles que não obedecem aos padrões do momento. O autor frisa que a aparência é um produto social que classifica as pessoas e pode promovê-las, ignorá-las ou excluí-las. Ainda segundo o autor, trata-se de um capital que se transmite como o capital econômico. Para uma mulher, a beleza, que pode servir para uma candidatura a um posto de trabalho padrão, pode ser desvantajosa para ter acesso a cargos mais elevados, e uma estratégia tem sido buscar se comportar e mesmo se vestir de modo mais masculino, conforme Amadieu (2005). Assim, a vida profissional não escapa da influência insidiosa da aparência, seja para se iniciar em um novo emprego, desenvolver-se profissionalmente e mesmo manter o emprego. E, no âmbito social, essa influência contribui gravemente para o racismo e o xenofobismo.

Uma pessoa obesa, por exemplo, será vítima de estereótipos negativos, tais como: não tem autoconfiança, ser menos trabalhadora e ser menos competente. Emagrecer pode significar adoçar a pessoa, torná-la mais civil, urbana, menos bruta, rústica ou vulgar. As pessoas mais velhas também são julgadas como menos dinâmicas e eficazes. Já em uma função pública, em um posto tradicionalmente masculino, para as mulheres, por exemplo, a beleza pode ser marca de futilidade e menor profundidade. Uma mulher mais sedutora, então, pode ser levada menos a sério e,

consequentemente, perder sua credibilidade (AMADIEU, 2005). Segundo uma sondagem na França, o autor explica que, mesmo duas pessoas com competências iguais no ambiente de trabalho, não terão o mesmo nível de salário e desenvolvimento na carreira se uma delas for, por exemplo, de origem do Magreb ou de outras regiões da África (28% a menos de chance), ou se tiver mais do que 50 anos (46% de chance a menos), ou, ainda, se for portadora de deficiência física (42% de chance a menos).

Outro aspecto a ser abordado é a imposição a certas normas sociais, como certo tipo de corte e de penteado de cabelo ou de maquiagem que, por vezes, não são questionadas. Mas, no ano passado (2016), foi possível acompanhar o caso de uma britânica mandada para casa sem ser paga, impedida de trabalhar, por se recusar a usar salto alto. Em um depoimento, Nicola Thorp explicou sua resposta à exigência: “Se você me der uma razão de por que usar sapatilhas pode me prejudicar na execução do meu trabalho [...]”. Ainda, ela disse que tomou consciência da amplitude da questão vivenciada, elaborando uma petição, com mais de vinte mil assinaturas, para a mudança da lei no país (FENTON, 2016).

A partir das discussões realizadas, convém destacar algumas pesquisas que relacionam incivildade a alguns dos elementos discutidos que geram desigualdades.

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 de discriminação moderna (incivildade seletiva). Os autores apontam que o humor, muitas vezes, é visto como uma máscara moderna para a prática de algumas formas de discriminações e, até mesmo, utilizado como estratégia defensiva pelas vítimas. Eles ainda explicam que a incivildade representa o extremo em um *continuum* e que o outro estaria representado pela agressão física. Os entrevistados relataram, na pesquisa de Di Marco et al. (2015), receber atos incivis mais sutis, tais como: tratamento de silêncio, ser isolado e/ou excluído do grupo e ter sua privacidade invadida. Dessa maneira, tais comportamentos e visões estereotipadas influenciam os 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 das organizações, promovendo ainda um ambiente de trabalho nocivo em que as injustiças são perpetuadas.

Em outro estudo com foco em incivildade seletiva, Einarsdóttir, Hoel e Lewis (2015) entrevistaram 25 homens e 25 mulheres em diversas organizações do Reino Unido (com políticas

extensas sobre LGBT) para entender como os discursos públicos e organizacionais sobre homofobia modelam ideias a respeito de práticas discriminatórias. Os pesquisadores 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.

Já Cunningham, Miner e McDonald (2012), também à luz da teoria sobre incivilidade seletiva, investigaram a relação da questão racial com o comportamento incivil no âmbito do esporte, considerando a diferença racial entre o técnico principal e as atletas. A partir de um *survey* com amostra de 229 jogadoras de basquete, os autores registraram que a dissimilaridade racial entre técnico e jogadoras está associada a uma maior incivilidade quando o técnico é branco, mas não quando é afro-americano. Ainda, segundo os autores, a incivilidade afeta negativamente o comprometimento afetivo (desejo de manter o curso de uma ação, diferente de uma obrigação, por exemplo) das jogadoras e, por isso, os administradores, a equipe e os treinadores devem dirigir a atenção para o problema.

Outro trabalho interessante é o de Jones et al. (2014), que discute a respeito de sexismo benevolente e o distingue de incivilidade, tendo como objetivo analisar as consequências do sexismo benevolente – uma forma de discriminação subjetiva positiva. Por esse motivo, vale observá-lo e notar suas raízes ainda mais sutis. No sexismo benevolente, o comportamento parece positivo e civil, uma ajuda não solicitada (exemplo de comentário: “querida, deixe-me ajudá-la com esse trabalho difícil”) ou maior inclusão de mulheres colegas de trabalho podem revelar uma faceta nociva por trás da motivação benevolente. O intuito é ofertar mais conformismo aos papéis femininos de gêneros tradicionais. *Feedbacks*, que utilizam sexismo benevolente, por exemplo, motivados pela crença de que a mulher precisa de proteção, podem levar a mulher a minar seus sentimentos de competência.

A partir de um quase experimento realizado com 109 estudantes do ensino superior e um *survey* com 192 jovens trabalhadores, as autoras concluíram que o sexismo benevolente pode afetar negativamente as vítimas (minando sua autoeficácia, ou seja, sua crença em suas próprias habilidades para atingir seus objetivos pessoais e executar tarefas específicas), se esse partir de alguém do sexo oposto. Tal problemática na esfera do trabalho é preocupante, pois favorece e

reforça as desigualdades, assim, o *dark side* de comportamentos aparentemente civis e neutros devem ser considerados (JONES et al., 2014).

Com já dito, gênero é uma temática inerente ao estudo das relações sociais. Ademais, outros elementos (raça, classe, idade, orientação sexual) devem ser agregados, dependendo do foco e do contexto a ser investigado, buscando conhecer as influências por trás das interações sociais no trabalho. Importante reforçar que a teoria sobre a incivildade seletiva precisa ser expandida, tendo em vista a incivildade em escalada, pois essa será perpassada pelas relações sociais que vão delinear percursos diferentes em um processo vívido, dinâmico e complexo. Nesse sentido, a ideia de consubstancialidade é importante e amplia o conceito de interseccionalidade, o que dificulta um pensar pautado em uma relação de dominação fluída determinada historicamente a partir dos contextos político, cultural e social, pois se trata ‘de um modo de leitura da realidade social’. Kergoat (2012, p. 136) explica que “[...] não se trata de fazer um *tour* de todas as relações sociais envolvidas, uma a uma, mas de enxergar os entrecruzamentos e as interpenetrações que formam um "nó" no seio de uma individualidade ou um grupo”.

A autora deixa claro que relação social “[...] é uma relação antagônica entre dois grupos sociais, instaurada em torno de uma disputa”. Ela ainda afirma que “[...] as relações sociais são coextensivas: ao se desenvolverem, as relações sociais de classe, de gênero e de “raça” (termo usado como categoria socialmente construída, resultado de discriminação e produção ideológica) se reproduzem e se coproduzem mutuamente” (KERGOAT, 2010, p. 94)

Outros conceitos relevantes dizem respeito às relações intersubjetivas e às relações sociais. As primeiras são “[...] próprias dos indivíduos concretos entre os quais se estabelecem”; já as segundas “[...] são abstratas e opõem grupos sociais em torno de uma disputa [*enjeu*]” (KERGOAT, 2010, p. 95). A socióloga explica que a relação intersubjetiva pode mudar, pode melhorar, o que não implica necessariamente em uma alteração concernente à relação social, que pode continuar a operar “[...] e a se manifestar sob suas três formas canônicas: exploração, dominação e opressão”.

Dessa maneira, “são as práticas sociais – e não as relações intersubjetivas – que podem dar origem a formas de resistência no nível das relações sociais” (KERGOAT, 2010, p. 95). Um exemplo, a partir das reflexões da autora, pode ser dado a partir da reorganização das relações entre os sexos, bem como entre casais nas atividades domésticas ou de responsabilidades com os

filhos. Se mudanças nessa lógica são evidenciadas em alguns locais, no escopo de dividir as responsabilidades no âmbito do trabalho, as diferenças salariais e o maior risco de ser vítima de violências ainda repousam de maneira impactante ao lado das mulheres.

Cloutier, Bernard e Tremblay (2009) ilustram o caso do Québec, mostrando que a diferença entre homens e mulheres, no que diz respeito à qualidade no trabalho (considerando valor recebido por hora, emprego estável ou não, qualificação e duração da jornada de trabalho), reduziu entre 1997 a 2007. No entanto, essa mudança foi mais prevalente para mulheres sem filhos e que conquistaram um elevado nível de educação formal. Dessa forma, os autores alertam que, sem dúvida, as discriminações na divisão do trabalho baseada em gênero continuam a prevalecer. Por esse motivo, é necessário ampliar os esforços legais e as políticas sociais para que essas práticas sejam minimizadas.

Na prática, nota-se que, na perspectiva gerencialista da gestão, o outro é instrumentalizado, coisificado, derivando daí uma perversão da gestão. Se o indivíduo é restringido a um recurso à disposição da organização, há a tendência, na medida em que esse incorpora o discurso da empresa e o internaliza, para que aja de modo similar em relação a seus pares, superiores ou subordinados. Percebe-se mais o gosto pelo domínio do outro do que o gosto efetivo do outro, da valorização da alteridade e da diversidade, a qual se depara com o preconceito e a estigmatização, com atos discriminatórios, daquele que é diferente. Indivíduos que pertençam a grupos específicos, como *gays*, tendem a sofrer atos homofóbicos no ambiente organizacional, mesmo que sutis, os quais se configurariam como atos de incivilidade.

Assim, banaliza-se o sofrimento do outro, a dor vivenciada. Dejours (1999) diria que o sofrimento do outro não mais nos toca. A solidão se mescla com os sonhos de carreira, de onipotência, acarretando angústia ao indivíduo que, por sua vez, é objeto de instrumentalização por parte da empresa. Cabe ao indivíduo desenvolver suas capacidades subjetivas, sua resiliência. É fundamental, portanto, a denúncia no sentido de expor e debater questões tidas como tabus dentro das organizações nos mais diversos setores.

A seguir, o quarto capítulo apresenta uma bibliometria sobre a civilidade e incivilidade no ambiente de trabalho, no intuito de oferecer um panorama atual sistematizado sobre as pesquisas na área.

4 ESTUDO BIBLIOMÉTRICO: UM PANORAMA ATUAL

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

O levantamento gerou, para as quatro bases iniciais, o seguinte resultado: 1) 53 arquivos, tendo sido excluídos 17 deles; 2) 277, sendo 273 excluídos. No total, 40 trabalhos foram analisados na íntegra ($36 + 4 = 40$, consistindo em 32 artigos científicos e em 8 teses). A base CAIRN ofertou 37 arquivos, todavia, nenhum foi considerado, pois apresentaram focos distintos, como, por exemplo, civilidade política, civilidade pública etc.

Os resultados seguem divididos em: 1) análises das teses; 2) análises dos artigos; 3) conceitos de incivilidade no âmbito do trabalho; e 4) posicionamento sobre o conjunto das obras.

4.1 Análises das Teses

Foram analisadas oito teses, todas elaboradas nos Estados Unidos, como retrata o Quadro 3.

Quadro 3 - Teses Analisadas

Tese	Título	Autor
1	<i>Organizational Civility: issues, problems and solutions to creating environments of civility in the workplace</i>	Kimmel (2001)
2	<i>Employee Perceptions of Managerial Civility: development and validation of measurement scale</i>	Crocker (2005)
3	<i>Organizational Culture, Workplace Incivility, and Turnover : the impact of human resources practices</i>	Simmons (2008)
4	<i>Sexual Harassment: implications for counterproductive work behavior</i>	Gettinger (2008)
5	<i>Workplace incivility: relationship with conflict management styles and impact on perceived job performance, organizational commitment and turnover</i>	Trudel (2009)
6	<i>Civility Matters</i>	Vahie (2011)
7	<i>An Exploration of Managers' Awareness and reaction to workplace incivility: a Grounded Theory Study</i>	Carroll-Garrison (2012)
8	<i>The Relationship Among Incivility, Tacit Knowledge Sharing, Trust, and Affective Organizational Commitment</i>	Petrucci (2013)

Fonte: Elaborado pela autora com base na revisão bibliográfica

Um compilado a respeito desses oito trabalhos é apresentado no Quadro 4.

Das oito teses, apenas duas trabalharam com uma abordagem qualitativa. A primeira tese utilizou a técnica de grupo focal (com funcionários) para a coleta dos dados e a sétima baseou-se na Teoria Fundamentada nos Dados, a qual não estipula hipóteses *a priori*, mas, a partir do que foi suscitado em campo, constrói novas contribuições. Para essa tese, a autora entrevistou 24 gerentes. As outras pesquisas ligam-se a uma ótica mais instrumental, pensando nos impactos negativos para a organização e compreendendo a incivilidade como uma forma de desvio de comportamento. A sexta tese foi a única com foco no comportamento do consumidor, estando as outras ligadas à área de gestão de pessoas.

Quadro 4 - Conteúdo Compilado das Teses

Tese	Elementos da pesquisa	Principais Conclusões/ Indicações	Indicações para Futuras Pesquisas
1	Objetivo Geral ou Problema de Pesquisa Determinar se os funcionários veem a incivildade como um problema. E, em caso positivo, entender como enxergam seu papel e o da organização para desenvolver um ambiente de trabalho mais civil	* Os funcionários reconhecem a incivildade como um problema. Os termos para nomeá-la mais usuais foram: <i>disrespect, violence e rudeness</i> . *Razões: diferenças entre as pessoas, não apenas raciais e culturais mais ligadas a distintas origens regionais e geográficas. *Para reduzir: responsabilidades individuais, das lideranças e da organização (definir o que é aceitável e o que não é por meio de políticas formais, investir em treinamento e melhoria da comunicação).	*Investigar organizações que geram contrastes. Ex: organizações públicas X privadas, burocráticas X não burocráticas etc. * Considerar a ótica das lideranças. * Averiguar potencial correlação entre Inteligência Emocional e Civilidade (crítica: esse enfoque prioriza o nível individual e oculta um problema coletivo, eximindo as responsabilidades organizacionais)
	Grupo pesquisado Funcionários de uma grande empresa burocrática/		
	Abordagem da pesquisa Qualitativa		
2	Objetivo Geral ou Problema de Pesquisa Desenvolver e validar um instrumento de pesquisa sobre a percepção de funcionários sobre a incivildade gerencial	Elaboração de um instrumento de 50 itens (na bibliometria realizada, esse instrumento não foi utilizado por nenhum outro autor)	Não citadas
	Grupo pesquisado Alunos de graduação e funcionários de uma empresa na área da saúde		
	Abordagem da pesquisa Quantitativa		
3	Objetivo Geral ou Problema de Pesquisa Verificar as relações entre: A) dimensões da cultura organizacional relacionadas com a comunicação e a incidência da incivildade no ambiente de trabalho; B) incidência da incivildade e a rotatividade dos funcionários; e C) práticas de recursos humanos, incidência da incivildade e rotatividade	*A incivildade impacta negativamente na rotatividade. * Manter um clima positivo de trabalho é vital para reduzir a incivildade e a rotatividade. *Práticas de Recursos Humanos podem contribuir significativamente para o desempenho organizacional, impactando no comportamento dos funcionários.	*Avaliar como o <i>downsizing</i> impacta a incivildade no ambiente de trabalho
	Grupo pesquisado Dados secundários		
	Abordagem da pesquisa Quantitativa		

Continua...

Quadro 4 – Conteúdo Compilado das Teses (Continuação...)

Tese	Elementos da pesquisa	Principais Conclusões/ Indicações	Indicações para Futuras Pesquisas
4	<p>Objetivo Geral ou Problema de Pesquisa Examinar a relação entre experiência de assédio sexual e comportamentos contraprodutivos no ambiente de trabalho</p>	<p>*As relações entre o assédio sexual e incivildade, roubo e justiça foram significativas</p>	<p>*Determinar quais políticas organizacionais, procedimentos e respostas às reclamações de assédio sexual agem para mitigar os comportamentos contraprodutivos associados ao assédio sexual. *Analisar a resposta emocional ao assédio sexual como um mediador entre a experiência de assédio sexual e comportamentos contraprodutivos (crítica: a ideia seria reduzir as ações negativas por parte da vítima (ex: ela sente mais raiva ou não e o que pode fazer). Esse enfoque inverte a posição da vítima em potencial agressora em um tema tão sério. Oculta as responsabilidades organizacionais)</p>
	<p>Grupo pesquisado Mulheres que trabalham em período integral nos Estados Unidos ou em outro país que já foram assediadas sexualmente no último ano (coleta entre estudantes universitários, com repasse para amigos e colegas)</p>		
	<p>Abordagem da pesquisa Quantitativa</p>		
5	<p>Objetivo Geral ou Problema de Pesquisa Explorar a Identificar o relacionamento entre incivildade no ambiente de trabalho e os cinco estilos de gerenciamento de conflitos (<i>dominating, integrating, compromising, accomodating e avoiding</i>) e, ainda, determinar os efeitos dessas variáveis sobre desempenho no trabalho, comprometimento organizacional e rotatividade de pessoal</p>	<p>*Indivíduos que usam um estilo de gerenciamento de conflito integrativo (aberto, colaborativo, que orienta a resolução de um problema) têm maior desempenho no trabalho e maior tendência a se comportar de maneira mais civil e ainda apresentam maior nível de comprometimento e menor nível de rotatividade</p>	<p>*Identificar as variáveis mediadores entre incivildade e desempenho, uma vez que tal relação implica em custos para a organização. *Examinar o efeito da cultura organizacional sobre a gestão de conflitos e os níveis de incivildade. * Investigar os antecedentes de incivildade. * Realizar estudos qualitativos, pois podem ajudar a esclarecer a natureza entre o relacionamento da vítima e do instigador</p>
	<p>Grupo pesquisado Funcionários do setor manufatureiro e da área da saúde (experiência como vítimas de incivildade e como instigadores)</p>		
	<p>Abordagem da pesquisa Quantitativa</p>		

Continua....

Quadro 4 – Conteúdo Compilado das Teses (Conclusão)

Tese	Elementos da pesquisa	Principais Conclusões/	Indicações para Futuras Pesquisas
6	Objetivo Geral ou Problema de Pesquisa Investigar os processos de atribuição de consumo quando confrontado com comportamentos incivis (mais sutis, como, indiferença, desatenção, gestos negativos, tons de sonoridade, etc.) para saber como isso afeta as intenções do indivíduo em fazer negócios com a organização no futuro (<u>estudo na área de Comportamento do Consumidor</u>)	* Uma experiência anterior de compra negativa ou nenhuma experiência prévia impacta de modo mais exacerbado a decisão do consumidor do que uma experiência anterior positiva. Assim, essa questão vai influenciar a decisão de reclamar ou mudar de empresa. O cliente pode ligar, por exemplo, a experiência de incivildade recorrente à cultura organizacional, assim, em vez de reclamar e dar a chance de correção ao erro, sua escolha será de buscar determinado produto/serviço em outra empresa	*Examinar as percepções dos clientes sobre incivildade organizacional, por meio de campanhas publicitárias. *Investigar ainda o impacto da percepção do cliente sobre incivildade e civilidade a partir das práticas socialmente responsáveis da empresa. *Realizar tais pesquisas em distintas culturas para analisar de modo comparativo
	Grupo pesquisado Alunos de graduação		
	Abordagem da pesquisa Quantitativa		
7	Objetivo Geral ou Problema de Pesquisa Explorar a sensibilização e a reação de gerentes sobre o fenômeno da incivildade no trabalho	O autoconhecimento dos gerentes é um fator que contribui para o reconhecimento, a moderação e a mitigação dos antecedentes e das consequências da incivildade no ambiente de trabalho (88% se disseram vítimas, 96% observam atos incivis e 50% reconheceram que seus próprios comportamentos podem ser incivis). Quando o autoconhecimento e a habilidade para desenvolver relações interpessoais positivas são deficitários, os gerentes podem contribuir para o aumento do nível de incivildade, causando desvios de comportamentos em escalada	*Investigar a relação da incivildade com: as competências necessárias de um gestor; os conteúdos em programas de treinamento e de educação superior; as práticas de recursos humanos, como recrutamento e seleção
	Grupo pesquisado Gerentes (<i>24 military, government, and business professionals</i>)		
	Abordagem da pesquisa Qualitativa		
8	Explorar as relações entre incivildade, confiança, comprometimento organizacional afetivo e compartilhamento de conhecimento tácito	*Incivildade é negativamente relacionada ao conhecimento tácito partilhado, assim, quando pessoas são ignoradas ou tratadas de maneira rude, há uma tendência em não partilhar conhecimentos tácitos (altamente pessoal, contextualizado e influenciado por valores, crenças e percepções individuais). *Confiança atua como mediadora na relação entre incivildade e conhecimento tácito partilhado. * A contratação de profissionais confiáveis, bem como a criação de um ambiente de confiança, irão impactar positivamente na partilha de conhecimento tácito entre as pessoas	*Desenvolver um novo instrumento de pesquisa (questionário) para conhecimento tácito partilhado
	Grupo pesquisado Estudantes de MBA (25 alunos responderam o questionário e enviaram, cada um deles, para mais 20 pessoas)		
	Abordagem da pesquisa Quantitativa		

Fonte: Elaborado pela autora com base na revisão bibliográfica

Em relação às principais conclusões das teses analisadas, 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); aumentar a confiança nas relações interpessoais, pois tal variável atua como mediadora na relação entre incivildade e conhecimento tácito partilhado (altamente pessoais, contextualizados e influenciados por valores, crenças e percepções individuais), a qual tem uma correlação negativa (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, as incivildades ocorrem em qualquer nível hierárquico. Assim, estudos que analisem essa problemática do ponto de vista horizontal (entre colegas do mesmo nível hierárquico em determinado grupo de trabalho) precisam ser empreendidos.

Sobre as indicações para futuras pesquisas, em duas delas, apontamos críticas específicas (destacadas no Quadro 4), pois tais sugestões revelam o enfoque no nível individual que oculta um problema coletivo e exime as responsabilidades organizacionais. É preciso ter atenção ao estímulo ao 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 sobre o tema:

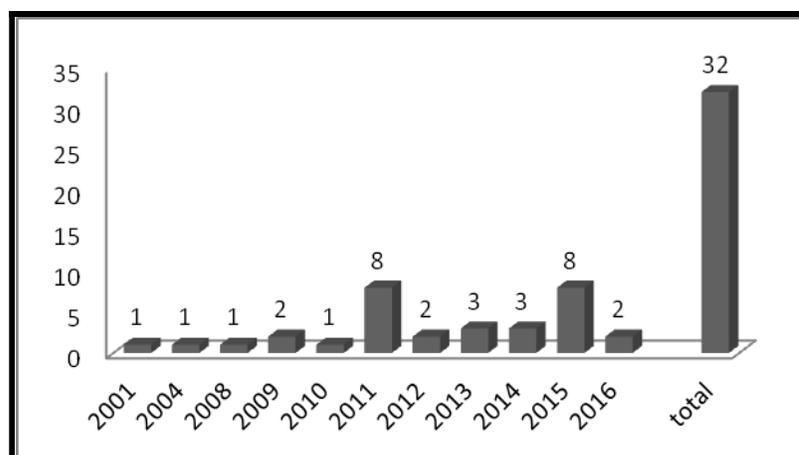
- a) Investigar organizações que geram contraste (exemplos: organizações públicas *versus* privadas, burocráticas *versus* não burocráticas, ou mesmo estudos de casos comparativos de organizações no mesmo segmento, mas com diferenças em termos de localização, o que indica diferenças econômicas);
- b) Investigar os antecedentes da incivildade, pensando em prevenir a proliferação do problema;
- c) 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).

Na sequência, a análise dos artigos encontrados é apresentada.

4.2 Análises dos Artigos

Para um panorama inicial, a Figura 8 evidencia as publicações encontradas ao longo dos anos. Vale destacar que dois artigos clássicos (ANDERSSON; PORATH, 1999; PEARSON; ANDERSSON; PORATH, 2000) não foram encontrados nas bases selecionadas, mas já foram discutidos em outras seções desta tese, o de Andersson e Porath (1999), por exemplo, está vinculado à base de dados JSTOR. Os achados compreendem artigos de 2001 a 2016, sendo possível notar, de forma clara, o aumento recente das discussões, o que abre espaço para as contribuições deste trabalho.

Figura 8 - Publicações de Artigos (2001-2016)



Fonte: Elaborado pela autora com base na revisão bibliográfica

A partir das consultas, foi possível encontrar uma diversidade de revistas. O Quadro 5 evidencia, por ordem alfabética, os nomes das revistas nas quais foi encontrado um artigo em cada uma delas. Já aquelas com maior número de publicações sobre o tema foram: *Advances in Developing Human Resources* (6 artigos), *Journal of Management* (4 artigos), *Group & Organization Management* (3 artigos), *Adult Learning* (2 artigos), *Journal of Interpersonal Violence* (2 artigos) e *Work, employment and society* (2 artigos).

Quadro 5 - Outras Revistas Encontradas

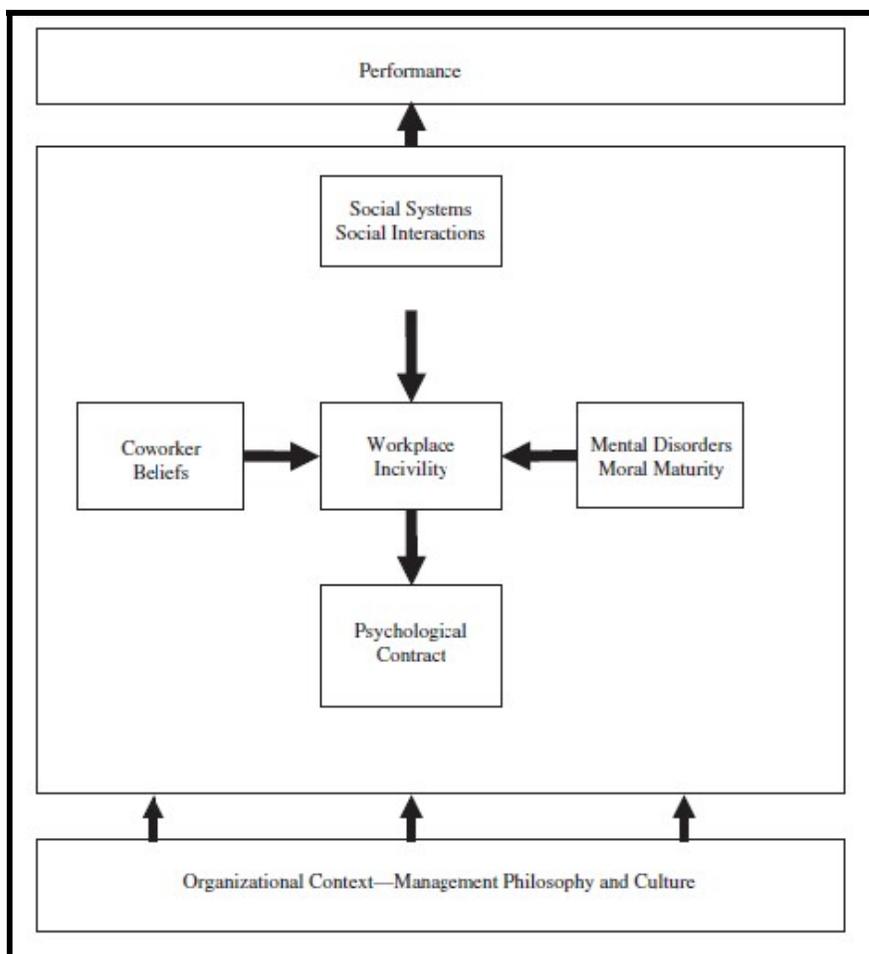
<i>Harvard Business Review</i>
<i>Human Resource Development Review</i>
<i>Human Relations</i>
<i>International Review for the Sociology of Sport</i>
<i>Journal of Leadership & Organizational Studies</i>
<i>Journal of Management Education</i>
<i>Journal of Service Research</i>
<i>Nursing Science Quarterly</i>
<i>Organizational Psychology Review</i>
<i>Sociology</i>
<i>Teaching of Psychology</i>
<i>The Journal of Applied Behavior Science</i>
<i>The Journal of Psychology</i>

Fonte: Elaborado pela autora com base na revisão bibliográfica

Em relação à natureza dos estudos, 10 artigos apresentaram abordagem teórica e 22, teórico-empírica. Dos 10 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:

“Workplace Incivility: impacts on individual and organizational performance”, de Estes e Wang (2008), publicado na *Human Resource Development Review*. Os autores analisaram 58 artigos, esquematizando conceitos ligados ao tema (Figura 9). 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 (adaptação, buscando aceitação pelo grupo de trabalho); desordens mentais (comportamentos anormais, dependendo da cultura organizacional, que faz com que outros indivíduos se sintam desconfortáveis ou ameaçados) e maturidade moral. Desse modo, o contrato psicológico estabelecido entre as partes (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, segundo os autores.

Figura 9 - Um Quadro Conceitual sobre Incivildade no Ambiente de Trabalho



Fonte: Estes e Wang (2008, p. 221)

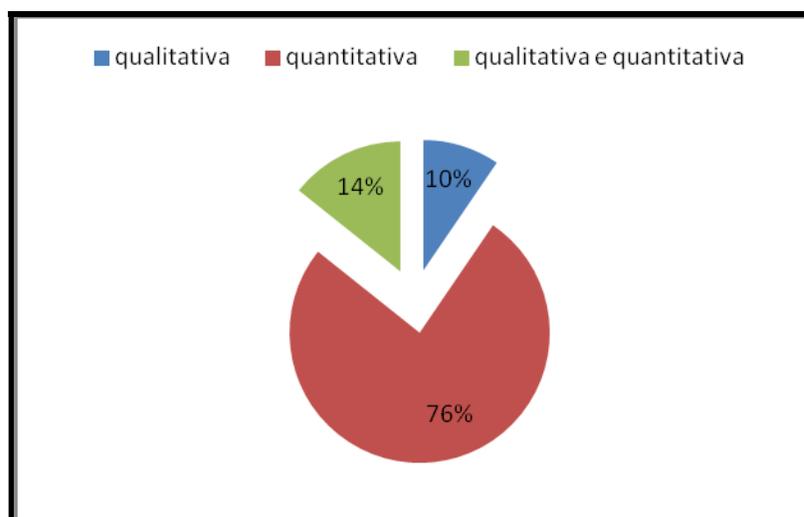
“Student Incivility: a Domain Review”, de Burke et al. (2014), publicado no *Journal of Management Education*. Os autores tiveram por objetivo realizar uma revisão integrativa da literatura com foco nas implicações para instrutores no mundo dos negócios. Eles relatam que a maior incidência de incivildade 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 (tem a necessidade de estar conectado em todo momento, o que reduz a atenção em sala de aula), mais ansioso, cansado e estressado

(desafios emocionais para gerir). Por fim, os autores apontam que o comportamento narcísico de alguns estudantes, os quais veem a universidade como uma aquisição (mentalidade de consumidores) 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”, de Cole, Shipp e Taylor (2016), publicado na *Organizationl Psychology Review*. Os autores 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 uma incoerência teórica e empírica vista na maioria dos trabalhos. Esses não conseguem abarcar a dinamicidade dos fenômenos que são processuais, visto que, das 50 pesquisas sobre incivildade, 42 são atemporais. Estudos longitudinais são escassos e ficam apenas nas indicações 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), como mostra a Figura 10.

Figura 10 - Abordagem dos Artigos



Fonte: Elaborada pela autora com base na revisão bibliográfica

Os dois artigos qualitativos (já discutidos na subseção 3.4.1 desta tese) encontrados foram: (1) “Workplace incivility as modern sexual prejudice”, de Di Marco et al. (2015)

publicado no *Journal of Interpersonal Violence*; e (2) “‘It’s Nothing Personal’: Anti-Homosexuality in the British Workplace”, de Einarsdóttir, Hoel e Lewis (2015) publicado na revista *Sociology*.

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 estabeleceram objetivos direcionados a medir as relações entre as variáveis, buscando mensurar, por exemplo, as relações entre incivildade no ambiente de trabalho com rotatividade, liderança construtiva ativa, liderança construtiva passiva, demandas de trabalho, exaustão emocional, engajamento no trabalho, entre outros.

Importante mencionar que em apenas um caso houve coleta de dados ao longo do tempo. A referida pesquisa é de Taylor et al. (2017), publicada no *Journal of Management*, denominada “*Developing and Testing a Dynamic Model of Workplace Incivility Change*”. Os pesquisadores aplicaram questionários ao longo de seis semanas consecutivas para 131 funcionários (82% eram mulheres e os negros somavam 87%) de 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 atos 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 em seis semanas (toda sexta-feira). O fato relevante é que se trata de um processo dinâmico e presente na vida dos trabalhadores.

Paulin e Griffin (2015) validam um instrumento de pesquisa para investigar a incivildade no time de trabalho. Dentre os instrumentos citados, destacam-se os de Cortina et al. (2001), o primeiro questionário criado 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), criando sete atos incivis de clientes e seis de funcionários.

A respeito dos instrumentos mais utilizados, Kunkel, Carnevale e Henderson (2015), a partir da análise de 55 trabalhos, 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 (em 46 pesquisas) de modo adaptado, sem a devida revalidação. Dessa maneira, mais atenção ao contexto no qual o instrumento é aplicado é necessária. Ademais, segundo Kunkel, Carnevale e Henderson (2015), o *Instigated Workplace Incivility Scale- IWIS*, desenvolvido por Blau e Andersson (2005) e utilizado em três artigos, é apenas uma adaptação do WIS para avaliar instigadores.

Com foco no nível grupal, Paulin e Griffin (2015), como foi dito, 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 foca em práticas normativas e nas percepções dos membros da equipe para analisar em que medida a incivildade é apoiada pela equipe. Já os dois primeiros instrumentos focam no nível individual, avaliando a extensão na qual um indivíduo é vítima de comportamentos incivis. Alguns exemplos de assertivas 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” (PAULIN; GRIFFIN, 2015, p. 11). Para as autoras, o instrumento é útil para diagnóstico e monitoramento da incivildade na equipe de trabalho, como uma faceta específica do clima no ambiente laboral.

A respeito dos locais das pesquisas encontradas nessa bibliometria (quando mencionados), a maior concentração é nos Estados Unidos, com 16 artigos, seguidos do Reino Unido, com dois trabalhos, e, logo após, o Canadá, a Espanha e a Austrália, com um trabalho cada.

Quanto a esses trabalhos, houve uma maior dificuldade em tecer conclusões específicas por setor da economia mais estudado, por exemplo. Isso porque, em pesquisas quando os questionários não são dirigidos para alunos (de graduação ou pós), eles são dirigidos a públicos diversos, visando à amplitude. Foi possível encontrar quatro trabalhos com foco no contexto educacional (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), a qual trabalhou com uma ampla amostra dividida nos seguintes públicos: *city government* (N = 369), *a law enforcement agency* (N = 653), e *the U.S. military* (N = 15.497).

Em relação à área da saúde, Felblinger (2009) faz uma consideração interessante (apesar de apresentar uma revisão teórica rasa sobre o assunto). A autora afirma que atos incivis dirigidos a pacientes podem resultar em graves danos à saúde, ou seja, trata-se de um mal, muitas vezes, tido como inocente que tem um elevado potencial para corroer psicológica 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 composta de exercícios, grupos de discussões, aplicação de questionário etc., como, por exemplo, o uso de situações problemáticas para serem resolvidas em grupo e ou o uso de histórias e metáforas para serem usadas pelos facilitadores em discussões em grupo, a qual pode ser aplicada em vários contextos.

No artigo, os pesquisadores analisam dados da pré-intervenção e da pós-intervenção de 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 (OSATUKE et al., 2009).

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, continuaremos assistindo ao impacto do mal-estar no ambiente de trabalho. Isso porque um gestor que entende investimento em prevenção como perda de tempo, na verdade, não é capaz de perceber que, no interior de um funcionário que sofreu algum tipo de violência ou a assistiu, o seu tempo voltado ao trabalho de modo engajado estará longe de se aproximar do ideal gerencialista. Ademais, as consequências de um ambiente tóxico de trabalho contaminam familiares, clientes, fornecedores, sistema de saúde etc. Nesse sentido, também é responsabilidade de sindicatos e organizações públicas e sociais zelar pela saúde do trabalhador.

Por fim, cabe compilar algumas das principais conclusões das pesquisas e as indicações para futuros trabalhos, quais sejam:

- a) É prudente que a teoria sobre incivildade não assuma que as normas de respeito são sempre compartilhadas (MONTGOMERY; KANE; VANCE, 2004);
- b) Homens e mulheres percebem de maneira diferente violações de normas de respeito (MONTGOMERY; KANE; VANCE, 2004);
- c) Gênero e raça influenciam a vulnerabilidade para se tornar vítima de atos incivis no trabalho que vão afetar a intenção em deixar o emprego (CORTINA et al., 2011);
- d) Sofrer incivildade oriunda de um colega de trabalho (relação horizontal) prejudica, de maneira mais direta, a dimensão psicológica de segurança (“se sentir capaz de mostrar seu verdadeiro eu sem medo de consequências negativas para sua autoimagem, *status* ou carreira” (KAHN, 1990, p. 708)), o que irá influenciar o engajamento do funcionário, a partir de influências oriundas dos relacionamentos interpessoais, grupais, do estilo da gerência e das normas da empresa. Já a incivildade proveniente de um supervisor impacta negativamente a dimensão de disponibilidade psicológica (“[...] “é a sensação de ter os recursos físicos, emocionais ou psicológicos para se envolver pessoalmente [...]” no desempenho de seu papel” (KAHN, 1990, p. 714)) influenciada pelo esgotamento físico de energia, esgotamento emocional de energia, insegurança individual e problemas externos (por exemplo, a família). Ainda, na empresa de ciência da computação, ao ser pesquisada a experiência da vítima de incivildade por parte de um superior, constatou-se que essa experiência está menos ligada a funcionários mais velhos (60-69) do que aos mais novos (30-39/40-49) (REIO JÚNIOR; SANDERS-REIO, 2011);
- e) Desculpas como “isso não é pessoal” e normalização de atos incivis são frequentes por instigadores contra pessoas dos grupos LGBs (EINARSDÓTTIR; HOEL; LEWIS, 2015);
- f) O humor é visto como uma máscara moderna para formas de discriminações, mas também como estratégia defensiva utilizada pelas vítimas (DI MARCO et al., 2015);
- g) O capital psicológico (variável moderadora entendida por autoeficácia, otimismo, esperança e resiliência) amortece os efeitos do estresse (desbalanceamento entre as demandas do trabalho e os recursos disponíveis para atendê-las) no trabalho, podendo a

- percepção de condições de trabalho estressante influenciar um maior número de comportamentos incivis (ROBERTS; SCHERER; BOWYER, 2011);
- h) Incivilidade é preditora de assédio sexual e étnico (DESOUZA, 2011);
 - i) Os efeitos negativos da liderança corretiva passiva (“envolve reagir para corrigir problemas ou esperar até que o comportamento tenha criado problemas maiores”) e da incivilidade no ambiente de trabalho têm um elevado potencial para desencadear e promover um processo de violência em escalada (LEE; JENSEN, 2014, p. 422);
 - j) *Managerial bullying, co-worker infighting e worker-customer conflict* têm raízes no caos organizacional (entendido pelos problemas de organização e de coordenação dos processos de trabalho) (ROSCIGNO; HODSON; LOPEZ, 2009);
 - k) Comportamentos manipulativos de mentores são positivamente associados com incivilidade instigada pelos mentorados (GHOSH; DIERKES; FALLETA, 2011);
 - l) A interação com clientes incivis aumenta os níveis de exaustão emocional no trabalho, reduzindo a habilidade dos funcionários de serem civis com os clientes (JAARSVELD; WALKER; SKARLICKI, 2010);
 - m) O cliente que testemunha atos incivis entre funcionários fica com raiva não somente do instigador, mas também da organização. Os gestores precisam aprender a se desculpar com os funcionários e não apenas com os clientes. Além disso, as empresas precisam investir em treinamentos sobre civilidade a fim de melhorar a atuação de seus gestores para saber ouvir, resolver conflitos e negociar. Ainda, atrelar a civilidade ao desenvolvimento de carreira é uma alternativa interessante (PORATH; MacINNIS; FOLKES, 2011);
 - n) Funcionários são impactados negativamente não apenas por experiências diretas de incivilidade, mas também pelo clima no grupo de trabalho ao qual é exposto (PAULIN; GRIFFIN, 2015);
 - o) (Pesquisa na área de esporte). A dissimilaridade racial entre o técnico principal e as jogadoras é associada ao aumento da incivilidade quando o técnico é branco, mas não quando é negro (CUNNINGHAM; MINER; MCDONALD, 2012);
 - p) *Cyber incivility* é um estressor diário no trabalho. Problemas na comunicação digital (via *e-mails*) é um risco que pode influenciar na escalada do 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 (PARK; FRITZ, JEX, 2015).

- q) Segundo os estudantes, o professor tem a responsabilidade de gerir o nível de incivilidade na sala de aula, especialmente, quando ela prejudica a ordem, e ignorá-la é uma resposta ineficaz (BOYSEN, 2012);
- r) Algumas das reclamações mais recorrentes sobre atos incivis 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 deixar o seu moral baixo (REIO JÚNIOR, 2011).

Sobre as indicações para futuras pesquisas dos artigos analisados, optamos por considerar as que julgamos mais interessantes (dez artigos não mencionaram tais sugestões) em termos metodológicos a serem empregados e do ponto de vista de contribuição teórica. Essas sugestões representam, portanto, lacunas a serem investigadas. São elas: emprender pesquisas longitudinais; dar atenção à ótica dos instigadores, considerando seus pensamentos, emoções e o contexto no 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 (gênero e raça) pode afetar a escolha de carreira; e investigar os antecedentes da incivilidade sob a ótica das responsabilidades organizacionais.

4.3 Conceitos Ofertados

A Tabela 1 apresenta os conceitos encontrados nos artigos (sobre incivilidade e civilidade), bem como as recorrências (vale notar que, em um mesmo artigo, mais de um conceito pode ter sido citado) dos mesmos.

Em quatro artigos, do total de 32, a definição de incivilidade não foi feita de maneira clara; já em dois casos, não houve diferenciação entre incivilidade e *bullying* e, em outro, a incivilidade foi compreendida dentro do conceito de *ill-treatment* (que engloba várias formas de violência). E em um último, 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. É fato que as diversas formas de violências, na prática, são processuais, mas cada organização e grupo de trabalho podem apresentar um nível de mal-estar. Nesse sentido, retomar a lógica do processo em escalada já discutido é crucial.

Tabela 1 - Conceitos Encontrados nos Artigos

Autores	INCIVILIDADE	Fr.
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 mostra falta de respeito em relação à outra pessoa.	1
Feldmann (2001, p. 137) Montgomery, Kane e Vance (2004)	"Incivilidade em sala de aula é qualquer ação que interfere na atmosfera de trabalho harmônica e cooperativa ". 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, mas 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
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 status quo?	1

Continua...

Tabela 1 – Conceitos Encontrados nos Artigos (Conclusão)

Autores	INCIVILIDADE	Fr.
Taylor et al. (2017, p. 647)	“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). É essa civilidade que deve ocorrer à luz do contexto da missão da organização.	1
Walsh et al. (2012, p. 409)	O clima de civilidade é definido segundo “[...] as percepções dos funcionários quanto às normas que dão suporte ao tratamento respeitoso entre os membros do grupo de trabalho”. Os autores desenvolvem o instrumento CNQ-B (<i>Civility Norms Questionnaire-Brief</i>) destinado a avaliar o clima do grupo de trabalho em termos de civilidade.	1

Fonte: Elaborado pelo autor com base na revisão da literatura

A partir da diversidade de conceitos encontrados, é possível refletir sobre posicionamentos clássicos que entendem 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 a mudanças, e ainda ser capaz de influenciar o senso de poder de cada indivíduo (ou grupo).

Uma particularidade percebida é a volatilidade dos papéis, pois uma mesma pessoa pode ser vítima e instigadora (agressora) ou vítima e testemunha ou, ainda, testemunha e instigadora (agressora). Os atos descritos nos estudos são considerados de baixa intensidade e, por vezes, ambíguos na intenção de prejudicar o outro. Entretanto, esses atos violam as normas de respeito desenvolvidas no ambiente de trabalho, denotam comportamentos rudes, insensíveis e

desrespeitosos que têm 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 incivildade no ambiente de trabalho ocorre de maneira presencial ou não presencial (incivildade cibernética), uma vez que os modos de comunicação, atualmente, 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, e até mesmo o silêncio, dependendo do contexto, sem a presença de uma comunicação não verbal (expressão facial de desdém, por exemplo), poderá sinalizar um tom rude.

Assim, a incivildade, de fato, não é um fenômeno objetivo. Ela ocorre no espaço entre o eu e o outro (singular ou plural) e passa pela interpretação baseada nas subjetividades do sujeito, todavia, suas consequências negativas (dado seu potencial de amplificação das violências) são de diversos fins: 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, os clientes, ao infringir normas estabelecidas para o bom trato no relacionamento interpessoal (diferente de normas desenvolvidas pelo grupo de trabalho que podem ter contornos mais específicos), constituindo-se 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 civilidade 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 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 no relacionamento interpessoal entre o grupo de funcionários (nas mais diversas direções: descendente (chefe ou um indivíduo de nível hierárquico superior para com o subordinado), horizontal (entre os pares) e ou ascendente) de uma organização, optamos por delinear o seguinte conceito: **Incivildade no ambiente de trabalho** - comportamentos rudes e insensíveis que violam as normas estabelecidas pelo grupo de trabalho, os quais precisam ser analisados de acordo com a ótica dos agentes que interpretam (como vítima, agressor ou

testemunha) os comportamentos dentro do contexto de trabalho. Cabe lembrar que uma mesma pessoa pode ser vítima e agressora, podendo os argumentos do comportamento vincularem-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, e a incivildade não é apenas seletiva, pois a escalada da incivildade também será perpassada pelas relações sociais (gênero, classe, raça, etc.), bem como a desescalada. Essa argumentação teórica oferece mais complexidade ao tema, bem como oferta uma visão mais realística do mesmo.

A incivildade é uma microviolência nociva por ela mesma. Assim, 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, por exemplo: assédio moral e assédio sexual). Por esses motivos, a prevenção é o caminho recomendado.

4.4 O que o Conjunto da Obra Indica

A civilidade no trabalho precisa ser mais explorada no campo do desenvolvimento organizacional com vistas à sua 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 nesta tese, é vital buscar delineamentos metodológicos capazes de considerar essa 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.

É importante considerar uma das facetas da incivildade como uma erva daninha com potencial destrutivo para o indivíduo, para o grupo de trabalho e para a organização. O conjunto das obras revela que a incivildade está presente em todos os ambientes em que há um relacionamento de um 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 com vistas a um planejamento preventivo mais eficaz.

Outra particularidade da incivildade, até esse momento não pesquisada, é a sua volatilidade, ou seja, pelas características do conceito no âmbito do trabalho, uma mesma pessoa

pode ser vítima e agressora (à luz de diferentes argumentos). Essa particularidade denota uma preocupação ainda maior, pois, aliada a outras questões, como, por exemplo, 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 tudo é permitido quando é aceito ou tolerado, intoxicando os caminhos de oportunidade para o estabelecimento de um clima agradável de trabalho que leve a organização, por intermédio das pessoas, a conquistar seus objetivos.

No próximo capítulo, os contornos da pesquisa serão evidenciados.

5 A PESQUISA

Este Capítulo tem por desígnio apresentar o percurso da pesquisa. Esse caminho se inicia com a reflexão acerca da base epistemológica que inspira o estudo e a caracterização do mesmo. Na sequência, o delineamento é exposto e, por fim, os detalhes de cada fonte da pesquisa são evidenciados.

5.1 Base Epistemológica e Caracterização

“[...] É sempre preferível se apoiar sobre o desejo do conhecimento. Nada nos parece mais perigoso e inútil do que se engajar em um trabalho de campo com apenas a perspectiva de cumprir uma obrigação universitária”
(BEAUD; WEBER, 2003, p. 58).

A partir do entendimento de ser fundamental, em virtude de um caráter de responsabilidade ética, “[...] refletir sobre a natureza pressuposta do objeto que pesquisa (sua ontologia) e sobre os modos de apreendê-lo (sua epistemologia)” (BULGACOV, 2013, p. 24), compreende-se a pesquisa como uma prática reflexiva da educação científica. Essa é “[...] uma prática que ajuda a desconstruir o instituído, capaz de questionar o presente em prol do desenvolvimento atual das pessoas, da consciência e das relações com vistas à humanidade” (BULGACOV, 2013, p. 33).

A premissa ontológica que guia este estudo é nominalista, pois entende-se que a realidade existe de forma meramente abstrata e que os conceitos são convenções para a compreensão dos objetos a serem conhecidos (BURRELL; MORGAN, 1979). Destaca-se, nessa premissa, o entendimento da construção humana dos conceitos, via prática social. Dá-se, portanto, atenção aos discursos, bem como às particularidades contextuais.

A base epistemológica em pauta pretende sair das amarras da objetividade, compreendendo a subjetividade humana como fator preponderante no processo cognitivo. Nessa concepção, observa-se que as pessoas e seus relacionamentos são organizados e socializados para

servir a escolhas e propósitos daqueles que estão no poder (ASTLEY; VAN de VEN, 1983). Por esse motivo, faz-se tão necessária a análise crítica.

Dessa maneira, o paradigma que reflete a gênese desta pesquisa fundamenta-se no paradigma interpretativo, uma vez que procura entender e explicar o mundo social, fundamentalmente, do ponto de vista dos atores envolvidos no processo social (BURRELL; MORGAN, 1979). Quanto à unidade de análise básica, considera-se o indivíduo, pois esse é a fonte de mudanças.

Vale considerar que uma “pesquisa pode ser crítico-interpretativa sem qualquer inconsistência inerente nem ‘desespero’” (POZZEBON; PETRINI, 2013, p. 54). Desse modo, “ser crítico pode implicar, simplesmente, em questionar certas premissas inerentes ao *status quo*, ser criticamente reflexivo, utilizando outros quadros teóricos que não os mais ortodoxos” (POZZEBON; PETRINI, 2013, p. 54).

Mills (1959) adverte os pesquisadores a não deixarem a imaginação e a criatividade de lado, em favor de uma pretensa objetividade e neutralidade do trabalho científico. Também, o autor apregoa que o pesquisador deve ser um verdadeiro artesão, uma vez que se envolve com o seu produto intelectual. Na ótica de Mills (1959, p. 219), “para superar a prosa acadêmica, temos que superar a pose acadêmica”.

Sabe-se que a escolha de uma abordagem metodológica tem como intuito definir o enfoque dado ao trabalho de pesquisa de tal forma que as concepções, os interesses e os propósitos do pesquisador sejam compatíveis com a procura de respostas para o problema da pesquisa.

Este trabalho é de natureza aplicada, pois, além de envolver verdades e interesses localizados, objetiva gerar conhecimento para a aplicação prática (GIL, 1994). A pesquisa, quanto aos objetivos, é exploratória e descritiva (ANDRADE, 2004), visto que o desenvolvimento teórico sobre a incivilidade no ambiente de trabalho na Administração é recente e está em construção. Ademais, os fatos encontrados foram registrados, analisados, classificados e interpretados.

A fim de triangular metodologicamente o objeto de estudo, duas fontes foram analisadas (ZAPPELLINI; FEUERSCHÜTTE, 2015). A primeira, fonte secundária, trata-se de *sites* das escolas primárias e secundárias de Montreal, considerando diferentes regiões. O intuito foi conhecer o discurso institucional das escolas de maneira mais ampla e averiguar como a questão

da incivilidade é ou não inserida nesses ambientes à luz dos documentos estudados. A segunda, fonte primária, pautou-se em entrevistas em profundidade com professores que se voluntariaram para participar da pesquisa. Desse modo, os meios do estudo basearam-se na bibliografia levantada, nos documentos investigados e na coleta de dados em campo (VERGARA, 2007).

Ressalta-se que, a partir da triangulação, os “elementos do contexto são iluminados. Nesse sentido, a triangulação pode ser usada não somente para examinar o mesmo fenômeno sob múltiplas perspectivas, mas também para enriquecer o nosso entendimento permitindo a emersão de novas ou profundas dimensões” (JICK, 1979, p. 603-604). O autor ainda explica que tal consideração contribui para a formação de novas teorias ou para a reformulação de outras anteriores.

No tocante à abordagem, a pesquisa em pauta é qualitativa e é, “[...] por excelência, multimétodo, constituindo-se numa abordagem que procura compreender os fenômenos humanos e sociais de forma naturalística e interpretativa”. Busca-se, portanto, compreender os significados que as pessoas atribuem aos termos, tendo em vista que a realidade é socialmente construída (GODOY, 2013, p. 36).

A respeito da pesquisa documental, Sá-Silva, Almeida e Guindani (2009) explicam que o investigador deve interpretar os fatos mencionados nos documentos analisados, determinando tendências e, na medida do possível, fazendo inferências. Ainda, decompor o conteúdo do documento em fragmentos mais simples é um caminho para analisar as sutilezas contidas em um texto. Já as entrevistas em profundidade buscam interpretar aspectos mais profundos, próprios do comportamento humano (MARCONI; LAKATOS, 2006), em uma tentativa de compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentados pelos entrevistados (RICHARDSON, 2012).

Contudo, é preciso ter atenção, como explica Bourdieu (1993), à realização da entrevista a fim de minimizar os vieses na interação. Por intermédio de uma escuta ativa e metódica, é necessário estar atento ao nível da linguagem utilizada, bem como à não indução de uma resposta. O intuito é promover um diálogo favorável a um discurso franco.

O autor também menciona que o entrevistador não pode ser visto como socialmente superior e que a cumplicidade, em algum sentido, pode favorecer o diálogo como, por exemplo, uma mulher acessar outras de maneira mais aberta pelo fato de ser mulher (BOURDIEU, 1993). Vale mencionar que, em uma entrevista, uma jornalista disse que, por ser mulher, era vista, em

um determinado país de maioria muçulmana, como uma não ameaça, podendo ela, então, transitar na cozinha e conversar com outras mulheres, mas tal feito para um jornalista homem seria impossível.

Neste estudo, pelo fato de a maioria dos funcionários das escolas ser formada por mulheres, o acesso para a realização das entrevistas (a partir do aceite do (a) professor (a), e não da direção, para a realização da entrevista fora do seu horário de trabalho) ocorreu de maneira mais fluída (a pesquisadora pôde transitar pela escola, pois era vista como parte do ambiente e, em alguns casos, as secretárias a tomavam por estagiária) pelo fato de a pesquisadora ser mulher.

As considerações do autor supracitado apontam que diversos elementos influenciam a pesquisa e, portanto, o “sonho positivista de perfeita e inocente epistemologia [...]” (BOURDIEU, 1993, p. 1392) não é mais do que um sonho. Entretanto, algumas cautelas podem ser efetivadas, tendo em vistas as reflexões exemplificadas.

Em relação às análises, o *corpus* do estudo terá como base a análise de conteúdo. Essa análise representa o “[...] desejo de rigor e necessidade de descobrir, de adivinhar, de ir além das aparências [...]”, ou seja, expressa “as linhas de força do seu desenvolvimento histórico e o aperfeiçoamento que, atualmente, ainda faz a análise de conteúdo oscilar entre duas tendências” (BARDIN, 2011, p. 35). Na próxima seção, mais detalhamentos serão expostos acerca do processo de análise.

5.2 Delineamento da Pesquisa

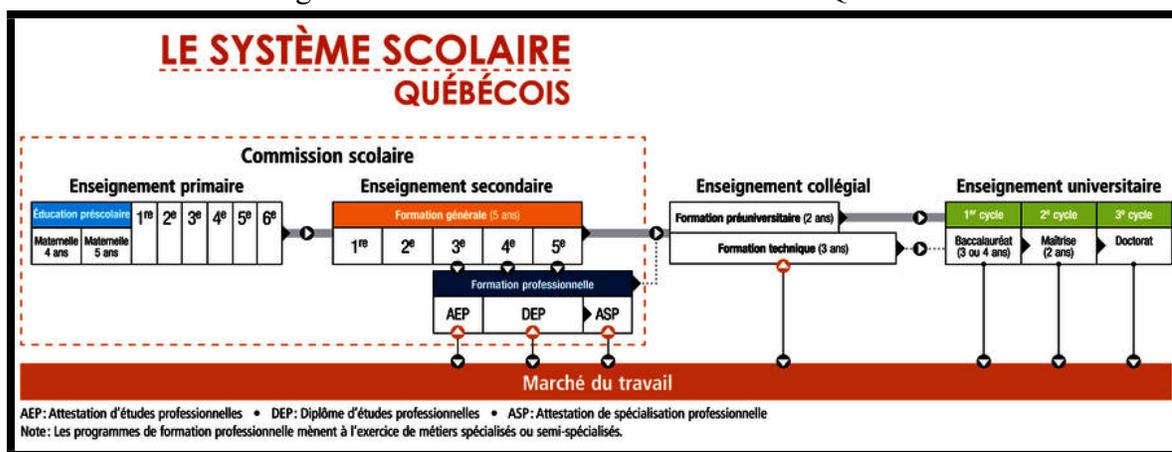
“Peut-être encore faut-il rappeler que la recherche est aussi un apprentissage de la modestie: La situation d’enquête s’y prête particulièrement bien, on y apprend à se tromper, les erreurs font progresser, c’est une école de lucidité et d’auto-analyse ”
(BEAUD; WEBER, 2003, p. 57).

De acordo com o estudo bibliométrico realizado sobre a civilidade e a incivilidade no ambiente de trabalho, foi identificado que nenhuma pesquisa foi dirigida para o setor educacional no nível primário e/ou secundário com foco na gestão e, ainda, pesquisas que estudam o mesmo grupo de nível hierárquico (nível horizontal) são escassas. Em relação à área de estudo, há muita abrangência, pois a maioria das pesquisas é de cunho quantitativo e, geralmente, aborda

profissionais de áreas distintas. Importante destacar que a área da educação e da saúde são duas áreas em que os índices de assédio moral são elevados, além de se constituírem em áreas chave de investimentos em prol da sociedade. Por esse motivo, a área educacional é o foco deste estudo.

Na província do Québec, o sistema educacional é estruturado, conforme mostra a Figura 11. O ensino no nível secundário, por exemplo, compreende cinco anos, de modo que o aluno ingressa aos 12 e conclui aos 16 anos.

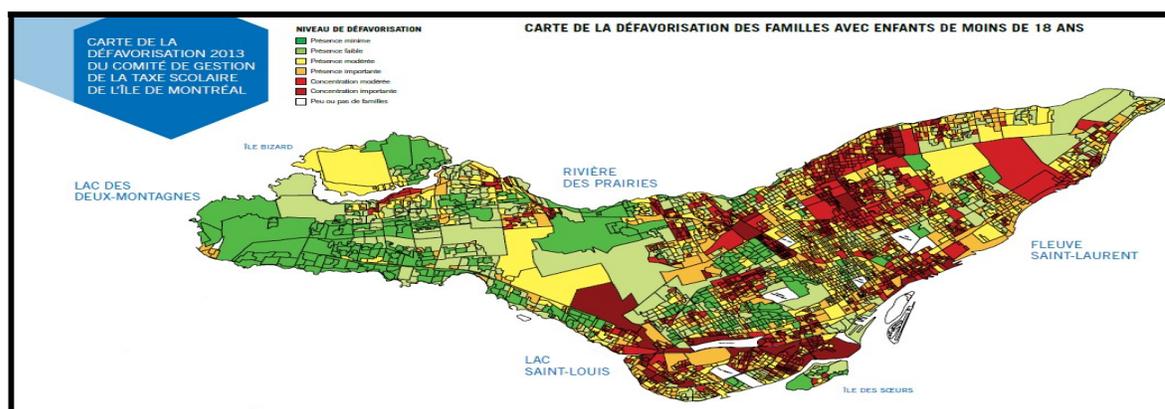
Figura 11 - Sistema Escola da Província de Québec



Fonte: *Éducation internationale* (2015)

Em relação às escolas, existe uma classificação da comissão de gestão escolar da ilha de Montreal que a divide em 481 áreas. Nesse sentido, cada área é classificada por meio do índice de privação global, o qual é calculado a partir de dados sobre as famílias das crianças menores de 18 anos. As áreas em vermelho escuro (Figura 12) mostram os lugares mais desfavorecidos, com concentrações no bairro denominado Montréal-Nord e Mercier Hochelage-Maisonneuve.

Figura 12 - Mapa com a Classificação do Nível de Privação Econômica



Fonte: *Comité de gestion de la taxe scolaire de l'île de Montréal* (2014)

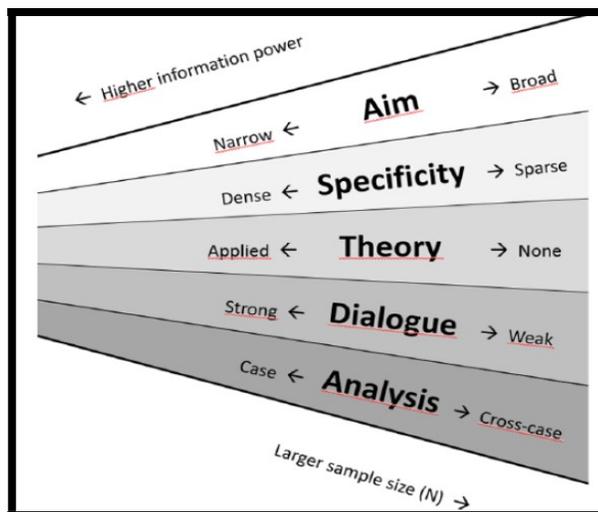
O relatório mostra a classificação de todas as escolas de nível primário e secundário da ilha de Montreal por ordem decrescente de índice de privação. Para a pesquisa documental, esse relatório foi utilizado a fim de selecionar os *sites* das escolas para as análises. Os detalhes serão exibidos no item 5.3.

Para acessar a segunda fonte proposta, recorreu-se ao sindicato da categoria como meio de acesso inicial. Essa escolha justifica-se devido à parceria (oferta de cursos, treinamentos, processos de mediação etc) que a Escola de Gestão da Universidade do Québec em Montreal tem com o referido sindicato.

Os detalhes do percurso da pesquisa serão explicados no subitem 5.4. Para a escolha do número de professores entrevistados, este estudo seguiu a lógica do conceito de poder de informação sistematizado por Malterud, Siersma e Guassora (2016). Os autores explicam que a ideia de saturação para pesquisas qualitativas que utilizam entrevistas é baseada na *Grounded Theory*. A saturação, para Morse (2015), é um componente que oferece rigor à pesquisa a partir da construção de uma base de dados rica e tem por intuito oferecer possibilidades analíticas para a construção teórica (considerando, por exemplo, características essenciais em comum nos discursos dos participantes), tendo em vista o escopo da investigação e o potencial de replicação do estudo. Todavia, na prática, muitos pesquisadores dizem utilizar o critério de saturação sem explicar suas decisões.

A lógica do conceito de poder de informação é interessante e pode ser resumida conforme consta na Figura 13.

Figura 13 - Poder de Informação - Itens e Dimensões



Fonte: Malterud, Siersma e Guassora (2015, p. 4)

Trata-se, então, de cinco itens relacionados na prática que vão impactar o poder de informação da pesquisa, o que influenciará a validade interna do estudo, influenciando o potencial para a coleta de dados que implicará no desenvolvimento analítico teórico, sendo eles: objetivo do trabalho (ligado ao fenômeno de estudo), especificidade de experiências, conhecimento dos participantes da pesquisa, teoria disponível sobre o tema tratado, qualidade do diálogo (habilidades do entrevistador) e escolha estratégica para a análise de um projeto específico.

Malterud, Siersma e Guassora (2015) esclarecem que não se trata de um *check-list*, mas, sim, de recomendações a serem consideradas no processo da pesquisa. Assim, cada item é exposto, conforme a Figura 13, sob um *continuum* para que o pesquisador possa refletir, tendo em vista o seu projeto.

Mesmo a partir do referencial do poder de informação, cabe lembrar que as “entrevistas em profundidade não se destinam a produzir dados quantificados e, portanto, não precisam ser numerosas” (BEAUD; WEBER, 2003, p. 177). Nesta pesquisa, um roteiro semiestruturado foi utilizado para guiar as entrevistas (vide Apêndice A) e a sua elaboração se baseou na leitura sistematizada do referencial teórico, observando-se, em cada trabalho empírico, as questões e assertivas propostas. O entrevistado também recebeu um termo que esclarecia o objetivo geral da pesquisa e que garantia a confidencialidade de seus dados pessoais (vide Apêndice B). Vale

lembrar que todas as entrevistas foram realizadas em horário diferente daquele de trabalho dos professores voluntários.

Beaud e Weber (2003) instruem sobre a informação da duração da entrevista, afirmando que é necessário ofertar uma previsão de tempo para o entrevistado. Nos contatos realizados, foi dito que seria preciso ter um tempo disponível de, no mínimo, quarenta minutos. Segundo Beaud e Weber (2003), torna-se possível, dessa forma, explorar diferentes facetas sobre a problemática e “baixar a guarda” do entrevistado. No item 5.4, será detalhado o tempo de cada entrevista, bem como o tempo médio. No total, 12 entrevistas foram realizadas e, a partir da oitava, observou-se repetição de alguns conteúdos (tal questão foi discutida em equipe). Assim, mais entrevistas foram realizadas a fim de certificar convergências salutaras, bem como enriquecer a análise a partir de algumas particularidades, as quais serão explicadas no item 5.4.

Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas para análise. O caminho para a organização da análise foi o seguinte: (1) leituras das entrevistas; (2) marcação das verbalizações que se destacaram; (3) repetição de tais verbalizações; (4) classificação de determinados termos, segundo o seu sentido; (5) delimitação de temas convergentes e divergentes.

A construção das categorias ocorreu de maneira *a posteriori*, ou seja, foram desenvolvidas após a “classificação analógica e progressiva dos elementos”, assim, “o título conceitual de cada categoria somente é definido no final da operação” (BARDIN, 2011, p. 149). Segundo Bardin (2011, p. 147), “as categorias são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos (unidades de registro, no caso da análise de conteúdo) sob um título genérico”.

Bardin (2011) explica que um conjunto de boas categorias deve envolver as seguintes qualidades: a exclusão mútua (o intuito é evitar ambiguidades); a homogeneidade, ou seja, (“[...] um único princípio de classificação deve governar a sua organização”, p. 150); a pertinência (“uma categoria é considerada pertinente quando está adaptada ao material de análise escolhido, e, quando pertence ao quadro teórico definido, [...] o sistema de categorias deve refletir as intenções da investigação, as questões do analista [...]”, p. 150); a objetividade e a fidelidade (“o organizador da análise deve definir claramente as variáveis que trata [...]”, p. 150); e produtividade (“um conjunto de categorias é produtivo se fornece resultados férteis [...]”, p. 150).

Para Sá-Silva, Almeida e Guindani (2009), construir categorias de análise não é uma tarefa fácil. Dessa maneira, é fundamental buscar o apoio inicial em uma sólida revisão da

literatura e, por intermédio de um processo dinâmico de análise, confrontar os achados em uma rica discussão empírica e teórica.

5.3 Pesquisa Documental

Com o propósito de compreender os significados acerca da incivilidade nos discursos formais nas escolas, optou-se por considerar o relatório de classificação das escolas públicas de nível primário e secundário da ilha de Montreal, conforme o índice de desfavorização para, então, realizar a seleção das escolas para investigação dos documentos contidos nos seus *sites*. O índice global de desfavorização é composto por quatro variáveis: renda familiar, escolaridade materna, família monoparental e atividades dos pais. Tal informação é levada em consideração para a distribuição dos recursos financeiros para as escolas de maneira mais equitativa.

O relatório é emitido pela Comissão de Gestão da Taxa Escolar da Ilha de Montreal (COMITÉ DE GESTION DE LA TAXE SCOLAIRE DE L'ÎLE DE MONTRÉAL - CGTSIM). Importante esclarecer que cada escola pública se liga a uma das cinco comissões escolares da ilha de Montreal, quais sejam: CSDM, CSPI, CSMB, CSEM e CSLBP (vide Tabela 2).

Tabela 2 - Montantes para Investimentos Adicionais Oriundos de Taxas para 2018

Escola	Montante C\$
<i>Commission scolaire de Montréal</i> – CSDM	5 127 724
<i>Commission scolaire de la Pointe-de-l'Île</i> - CSPI	2 424 219
<i>Commission scolaire Marguerite-Bourgeoys</i> - CSMB	1 832 225
<i>Commission scolaire English-Montréal</i> - CSEM	456 343
<i>Commission scolaire Lester-B.-Pearson</i> - CSLBP	159 489

Fonte: *Comité de gestion de la taxe scolaire de l'île de Montréal* (2014)

A maior delas, em número de escolas vinculadas, é a CSDM e compreende 122 escolas primárias ordinárias, cinco escolas primárias para estudantes com deficiência ou problemas de aprendizagem, 24 escolas secundárias ordinárias e oito escolas para estudantes com deficiência ou problemas de aprendizagem. Já a CSPI cobre uma área de abrangência de 93 quilômetros (com 50 escolas entre os níveis primário e secundário) e engloba Montréal-Est, como também os arredores de Rivière-des-Prairies/Pointe-aux-Trembles, Saint-Léonard, Anjou e Montréal-Nord. A CSMB inclui o oeste da ilha de Montreal e abarca 70 escolas primárias e 13 secundárias. A

CSEM agrega 35 escolas de nível primário, também com programas variados, como bilíngues e de imersão, e 18 escolas de nível secundário. E a CSLBP inclui escolas primárias bilíngues, de imersão e internacionais, totalizando 37, e 13 escolas de nível secundário. Cabe explicar que, no Québec, um imigrante não tem o direito de escolher uma escola em língua inglesa para o seu filho (mesmo se nascido na província) estudar, deve essa escolha ser por uma escola de língua francesa. Ainda, as comissões escolares são responsáveis por gerir as escolas técnicas e de ensino para adultos.

Sobre as escolas primárias, há 335 contidas no *ranking*. Optou-se por selecionar 12 escolas mais bem avaliadas, 12 com avaliações intermediárias e 12 com avaliações mais baixas. No total, o conteúdo de 36 *sites* foi avaliado, ou seja, cerca de 11% do total. A Tabela 3 mostra a seleção realizada.

Tabela 3 - Seleção das Escolas Públicas de Nível Primário

Ranking	Comissão Escolar	Nome da Escola	Índice	Número de Alunos
1	CSDM	Bienville	67,21	454
2	CSDM	De la Petite-Bourgogne	64,40	393
3	CSDM	Saint-Noël-Chabanel, pavillon des Découvreurs	63,36	455
4	CSDM	Champlain	63,34	165
5	CSDM	Saint-Noël-Chabanel, pavillon des Bâtitseurs	62,81	379
6	CSPI	Jules-Verne	62,17	676
7	CSPI	Adélard-Desrosiers	61,15	583
8	CSDM	Victor-Rousselot	61,00	297
9	CSDM	Barthélemy-Vimont, annexe	59,9	260
10	CSDM	Barthélemy-Vimont	59,56	655
11	CSDM	Montcalm	59,24	476
12	CSDM	Camille-Laurin, annexe	58,94	171
161	CSDM	Iona	30,97	626
162	CSDM	Saint-Justin, annexe	30,96	9
163	CSDM	Saint-Antoine-Marie-Claret	30,84	263
164	CSEM	Dalkeith	30,77	138
165	CSDM	La Mennais	30,67	228
166	CSDM	Notre-Dame-des-Victoires	30,66	371
167	CSDM	Coeur-Immaculé-de-Marie	30,64	329
168	CSPI	Jacques-Rousseau	30,41	534
169	CSEM	General Vanier	30,39	195
170	CSDM	Atelier	30,32	323

171	CSMB	Katimavik/Hébert, Édifice Katimavik	30,10	603
172	CSDM	Des Cinq-Continents, pavillon Dupuis	30,97	289
324	CSMB	Émile-Nelligan	4,03	559
325	CSLBP	Forest Hill (Senior)	3,38	398
326	CSMB	Jonathan-Wilson	3,09	431
327	CSLBP	Sherwood Forest	3,06	255
328	CSLBP	Forest Hill (Junior)	3,0	242
329	CSLBP	Saint Paul	2,8	328
330	CSMB	Beaconsfield	2,75	345
331	CSLBP	Beacon Hill	2,64	316
332	CSMB	Du Bout-de-l'Isle	2,09	428
333	CSLBP	Margaret Manson	1,90	339
334	CSLBP	Saint Edmund	1,77	394
335	CSMB	Saint-Rémi	1,30	414

Fonte: *Comité de gestion de la taxe scolaire de l'île de Montréal* (2014)

A lógica para a seleção das escolas secundárias foi a mesma. No relatório, 95 escolas são listadas, tendo sido analisados quatro *sites* de escolas mais bem avaliadas, quatro que receberam avaliações intermediárias e quatro que obtiveram avaliações mais baixas, resultando em um total de 12 *sites* averiguados. A Tabela 4 resume as escolas selecionadas.

Tabela 4 - Seleção das Escolas Públicas de Nível Secundário

Ranking	Comissão Escolar	Nome da Escola	Índice	Número de Alunos
		Louis-Joseph-		
1	CSDM	Papineau	54,70	1062
2	CSDM	Saint-Henri	51,65	807
3	CSDM	Pierre-Dupuy	50,43	304
4	CSPI	Calixa-Lavallée	49,8	1412
46	CSMB	Sas	32,5	76
47	CSDM	Le Vitrail	32,32	78
48	CSEM	Outreach	32,24	21
49	CSPI	Anjou	32,04	1236
92	CSLBP	Saint Thomas	5,6	1325
93	CSLBP	Westwood (Junior)	5,39	408
94	CSLBP	Westwood (Senior)	5,34	610
95	CSLBP	Beaconsfield	4,40	1098

Fonte: *Comité de gestion de la taxe scolaire de l'île de Montréal* (2014)

Sobre a análise dos documentos, Sá-Silva, Almeida e Guindani (2009) esclarecem que é interessante analisar os conceitos-chave dos conteúdos, bem como a lógica interna do texto, observando o sentido das palavras e dos conceitos. Ainda, compete analisar os argumentos principais utilizados, buscando, inclusive, compará-los.

No percurso da pesquisa documental, buscou-se analisar o seguinte: (a) palavra da direção; (b) apresentação da equipe de trabalho; (c) missão, visão e valores; (d) código de comportamento; (e) políticas específicas contra a violência; e (f) outros documentos (plano estratégico, relatório anual etc). Para isso, o primeiro passo foi estruturar em uma planilha o nome de todas as escolas e o seu *site*. Na sequência, observou-se o plano disponível (estrutura) em cada *site* (quando disponível) para checar, de forma ampla, a organização do conteúdo. Posteriormente, em um documento *Microsoft word*, os conteúdos dos *sites* foram copiados e colados, tendo sido registrado e acessado cada *link* (com documentos em *pdf* para *download*). A partir de então, os documentos foram lidos criteriosamente e uma planilha foi estruturada para organizar os conteúdos chave. Em outra etapa, agruparam-se os conteúdos de acordo com as partes “a, b, c, d, e f”, buscando identificar os elementos que mais chamaram a atenção (ausências e presenças) no intuito de articular o debate ao redor do tema central: as incivildades no trato interpessoal.

Ao total, foi possível selecionar 843 laudas, sendo: 494 laudas dos *sites* das escolas primárias (73 páginas em documento *Microsoft Word* – em que os conteúdos das páginas foram reunidos, copiados das páginas e colados em Word -, 121 páginas relacionadas aos códigos de conduta e formulários de denúncia – arquivos em formato pdf - , 182 sobre os planos contra a intimidação e a violência e 118 páginas a respeito de outros documentos – arquivos, na grande maioria, em formato pdf) e 349 laudas dos *sites* das escolas secundárias (22 páginas em documento *Microsoft word*, 47 páginas sobre os códigos de conduta, 132 acerca dos planos contra a intimidação e a violência e 148 páginas relacionadas a outros documentos). Para a apreciação utilizou-se a análise de conteúdo clássica (BARDIN, 2011).

Por fim, cabe explicar que, dentre os 36 *sites* das escolas primárias, um deles não foi encontrado (escola Sherwood Forest); já em outro, havia um *layout* mal estruturado e a mensagem da direção se resumia a um bem-vindo, sem nenhuma documentação disponível (escola Jacques-Rousseau) e, por fim, em três casos, tratava-se de um mesmo *site*, alterando apenas o campus (pois dividem-se as séries do pré-escolar e do primário) – escolas *Saint-Noel-*

Chabanel, Barthélemy-Vimont e Forest Hill (programas júnior e sênior). Assim, foi possível encontrar conteúdos em 31 *sites* das escolas primárias, tendo em vista a listagem (explicada na metodologia), e mais 11 *sites* de escolas secundárias (em uma delas, foi possível encontrar documentos específicos - escola *Westwood* júnior e sênior), além de um *blog* da escola *Outreach* (ligada à comissão escolar inglesa – *site* também verificado, pois continha informações da escola, visto que a escola não tinha um *site* específico).

A seguir, no próximo subitem deste capítulo, o caminho percorrido para a realização das entrevistas é detalhado. Cabe dizer que a pesquisa documental foi realizada nos meses de maio e junho, logo após a realização das entrevistas. A ideia surgiu na medida em que, para cada entrevista, a pesquisadora verificava as informações sobre a escola à qual o professor ou professora se vinculada. Com isso, observou-se que vários documentos eram disponibilizados *online* (ademais, outras informações já eram conhecidas, como as oferecidas pelo *Comité de gestion de la taxe scolaire de l'île de Montréal* (2014) e, como foi possível obter somente o aval do sindicato dos professores (via um contato do coordenador) e não diretamente das escolas e das comissões escolares, notou-se que se tratava de uma rica oportunidade trabalhar com documentos que geralmente não recebem um tratamento analítico. Tal decisão foi apoiada pelo orientador e, a partir de uma reunião e discussão pertinente, os caminhos definidos para essa análise foram percorridos, como já explicado.

5.4 O Percorso de Campo: Dificuldades e Achados Não Excluídos

A estratégia inicial para abordar os professores foi procurar o sindicato da categoria em Montreal. Em outubro de 2016, o coordenador desta tese entrou em contato com uma das chefias, solicitando voluntários para participarem do estudo. No final de dezembro daquele ano, uma lista com apenas seis voluntários foi disponibilizada, sendo três de escolas públicas primárias, dois contatos de escolas públicas secundárias e um professor de formação profissional técnica de um colégio, também público.

O retorno das aulas, compreendendo o ano escolar, teve início na segunda semana de janeiro de 2017. A partir de então, os contatos individuais foram realizados por *e-mail* (uma vez que os telefones não foram disponibilizados), fornecendo explicações sobre a pesquisa, pedindo um retorno sobre a escolha do melhor dia e horário para a realização da entrevista, bem como

solicitando o contato telefônico. Também foi explicado aos potenciais entrevistados (as) que seria necessário realizar a entrevista em um lugar silencioso e privado, pois a mesma seria gravada para cooperar nas análises posteriores. A pesquisadora mostrou-se disponível para realizar a entrevista no lugar preferido pelo contatado, seja na escola (na condição de ser fora do horário de trabalho ou no intervalo de almoço do professor) ou na residência da pessoa, ou mesmo em bibliotecas.

Ao longo das três semanas seguintes, após os primeiros contatos, foi possível realizar **cinco entrevistas**. Mas, no sexto caso, o contatado agendou, desmarcou e, após mais três tentativas de remarcação por parte da pesquisadora, a pessoa se manifestou, afirmando que não havia analisado adequadamente suas disponibilidades e que, portanto, não iria mais participar do estudo.

Logo após o final de cada entrevista, a pesquisadora solicitava (e, depois, reforçava por *e-mail*, pois, normalmente, a pessoa dizia que iria pensar em nomes para indicar, mas houve casos em que a pessoa já afirmava que não havia ninguém para indicar) a indicação de um conhecido que atuava em outra escola como professor (a) (estratégia denominada de A). Essa estratégia A permitiu **um novo contato, efetivado via entrevista**. De modo concomitante, a pesquisadora acionou, por meios eletrônicos, duas outras possibilidades para angariar mais contatos, a saber: estratégia chamada de B que representou acionar ex-professores do ensino primário ou secundário que atualmente são professores de francês para adultos (ligados à Comissão Escolar de Montreal) e estratégia denominada de C que foi contactar um grupo de mães imigrantes residentes em Montreal. Dessas duas novas estratégias, foi possível levantar três possibilidades (oriundas das indicações via estratégia B, pois alguns professores de francês tinham ainda colegas em escolas primárias e secundárias públicas) e mais três contatos (via C, uma vez que algumas mães passaram o telefone de professores de seus filhos) e **efetivar (ou seja, realizar a entrevista) três entrevistas (B) e mais duas (C)** (no caso em que não deu certo, a pessoa marcou a entrevista, mas enviou uma mensagem por telefone, desmarcando posteriormente, e não retornou mais os contatos para uma nova remarcação). A partir das entrevistas realizadas pelo caminho B, foi possível receber mais (B1) três indicações e **efetivar uma** (uma se negou a participar e a outra disse que não tinha tempo disponível). Assim, no decorrer dos meses de janeiro, março e abril, foi possível realizar doze entrevistas (com base no roteiro contido no Apêndice A). Nove delas foram realizadas nas escolas, duas, em bibliotecas públicas, e uma, na

residência da entrevistada. Optou-se, em consenso (entre a pesquisadora, seu orientador e co-orientador), por finalizar a coleta de dados em virtude das convergências entre as falas acerca de assuntos importantes. Essa convergência começou a ser notada a partir da oitava entrevista.

O Quadro 6 expõe a caracterização dos entrevistados e das entrevistadas, considerando nomes fictícios para preservar a identidade dos pesquisados (o Apêndice B relata o termo de consentimento e a garantia de confidencialidade dos participantes). O Quadro 6 mostra que oito professores (cinco mulheres e três homens) do ensino primário foram entrevistados, além de duas professoras do secundário, um professor de formação profissional técnica e uma educadora do nível primário. No total, foi possível entrevistar oito mulheres e quatro homens, sendo duas mulheres imigrantes e um homem imigrante. Optou-se por não excluir o professor imigrante ligado ao colégio técnico em virtude da riqueza de suas informações.

Quadro 6 - Perfil dos(as) Entrevistados(as)

Cod	Nomes Fictícios	Idade	Estado civil	Cond. Imigrante	Tempo na Profissão	Tempo na Escola atual	Atuação: nível de ensino	Cargo	Regime de trabalho	Tipo de contrato
1	Emilie	49	Solteira	Não	25 anos	20 anos	Secundário	Professora	Tempo integral	P
2	Denis	37	União estável	Não	9 anos e meio	5 anos	Primário	Professor	Tempo integral	P
3	Helena	46	Casada	Não	21 anos	4 anos	Primário	Professora	Tempo integral	P
4	Samir	36	Casado	Sim	10 anos	8 anos	<i>Formação profissional técnica</i>	Professor	Tempo integral	P
5	Lorena	44	Casada	Não	20 anos	6 anos	Primário	Professora ***	Tempo integral	P
6	Julie	40	União estável	Não	17 anos	10 anos	Primário	Professora	Tempo integral	P
7	Nicole	47	União estável	Não	20 anos	20 anos	Primário	Professora	Tempo integral	P
8	Alicia	40	Solteira	Não	17 anos	16 anos	Primário*	Professora	Tempo integral	P

9	Arthur	41	Solteiro	Não	10 anos	5 anos	Primário*	Professor	Tempo integral	P
10	Safira	35	Casada	Sim	14 anos	2 semanas**	Secundário	Professora	Tempo integral	T
11	Maria	35	Casada	Sim	5 anos	1 ano e 3 meses	Primário	Educadora	Tempo parcial (6h/dia)	T
12	Oliver	30	Solteiro	Não	6 anos	2 anos	Primário	Professor*** *	Tempo integral	P

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados de pesquisa

Legenda: P – permanente / T – temporário

*Casos da mesma escola, uma das maiores de Montreal, conhecida por ter um público multicultural.

**Trabalhou em várias outras escolas em Montreal nos últimos três anos

***Turma especial para alunos autistas

**** Turma de acolhimento para imigrantes, ensino do francês

Outro caso particular que se optou por não excluir foi o da educadora imigrante que atua no primário, uma vez que ela relatou as desigualdades entre os cargos (professor e educador), não apenas as formais (remuneração), mas também aquelas ligadas ao *status* e ao poder de influência nas decisões. Ademais, a educadora atua de maneira relativamente recente em Montreal, ao passo que a maioria dos professores permanentes atua de maneira fixa (nas escolas) há anos. Dessa maneira, cabe valorizar também a sua ótica a fim de compreender, de maneira mais amíuê, as particularidades daquele contexto de trabalho.

Sobre as médias das experiências de trabalho na área educacional, considerando as informações de maneira arredondada, a média foi de 14 anos e meio. Além disso, acerca do tempo de experiência nas escolas atuais de cada participante, a média foi de, aproximadamente, 9 anos (desconsiderando-se a décima entrevistada), conforme Tabela 5.

Tabela 5 - Tempo de Entrevista, Tempo Total e Médio

Cod	Nomes Fictícios	Tempo de cada entrevista (em minutos)	Tempo médio (em minutos)
1	Emilie	67	
2	Denis	71	
3	Helena	56	
4	Samir	63	
5	Lorena	60	
6	Julie	61	Aproximadamente
7	Nicole	50	59
8	Alícia	44	
9	Arthur	75	
10	Safira	38	
11	Maria	77	
12	Oliver	48	
Tempo total		710 (aproximadamente 11 horas e 50 minutos)	

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados de pesquisa

O tempo médio, portanto, foi aproximadamente de 59 minutos, resultando em total aproximado de 11 horas e 50 minutos de gravações, tendo sido utilizado um caderno de campo para anotações, pois, em alguns casos, mesmo após a finalização do roteiro semi-estruturado (APÊNDICE A), o entrevistado ainda fez alguns comentários, os quais foram incluídos. Todas as entrevistas foram transcritas (resultando em 245 laudas no total) para proceder às análises (BARDIN, 2011) já explicadas (5.2) e que seguem debatidas no próximo capítulo.

6. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção, os materiais coletados na pesquisa empírica serão analisados e debatidos com base no referencial teórico construído. O primeiro subitem sistematiza as seguintes informações buscadas nos *sites* das escolas: palavra (mensagem) da direção; apresentação da equipe de trabalho; missão, visão e valores; código de comportamento; políticas específicas contra a violência e outros documentos (plano estratégico, relatório anual etc). Buscaram-se encontrar, nesse compilado, discursos e ações voltadas para os professores, como também compreender de que maneira a incivilidade é pensada pela escola e para quais públicos. Após essa etapa, os descompassos entre as falas dos entrevistados e os achados nos documentos são resumidos, mostrando a percepção dos entrevistados sobre o respeito no ambiente de trabalho, a polidez e o respeito para com o outro. No terceiro subitem, as categorias criadas, após a leitura e codificação das transcrições, são discutidas.

6.1 Análise Documental: Navegando ao Encontro dos Professores

6.1.1 Algumas Ponderações

No *site* do sindicato das professoras e dos professores da ilha de Montreal, as seguintes frases aparecem na mensagem principal: “a Aliança reivindica para os seus membros, como para os alunos, condições de ensino e aprendizagem adequadas, um reconhecimento tangível e equitativo pelo seu trabalho e uma justa distribuição de tarefas” e “os professores devem ter o apoio administrativo e receber a apreciação pelo seu trabalho dentro da comunidade”.

Observa-se que a mensagem acima citada considera uma atenção voltada aos professores, o que, por consequência, impactará os alunos. Contudo, como será apresentado, nos *sites* das escolas (de acordo com os materiais disponibilizados), o foco se dirige para os alunos e pouco é empreendido em termos de normas ou políticas específicas a favor de favorecer o bem-estar no trabalho para os professores.

É importante citar que, no Québec, há uma lei específica (Lei 56 de 2012) de instrução voltada para o ensino público (*Loi sur l’instruction publique – LIP*). Como previsto na referida

lei, exige-se que as escolas elaborem um plano contra a intimidação e a violência, bem como um relatório anual, analisando a situação da escola. A intimidação (*intimidation* – termo em francês. E *bullying* – termo encontrado nas escolas da comissão inglesa) é definida na lei como:

Todo comportamento, palavra, ato ou gesto deliberado ou não, de caráter repetitivo, expresso diretamente ou indiretamente, incluindo o espaço virtual, em um contexto caracterizado por relações desiguais de poder entre as pessoas envolvidas, tendo por efeito gerar sentimentos de angústia, ferir, oprimir ou isolar/excluir o outro (INSTRUCTION PUBLIQUE, 2017, p. 9).

E a violência assim é traduzida:

Toda manifestação de força, de forma verbal, escrita, física, psicológica ou sexual, exercida intencionalmente contra uma pessoa, tendo por efeito engendrar sentimentos de angústia, de lesar, de ferir ou de oprimir, atacando a integridade da pessoa ou o seu bem-estar psicológico ou físico, os seus direitos ou as suas propriedades (INSTRUCTION PUBLIQUE, 2017, p. 9).

Na seção da LIP, sobre as responsabilidades da direção da escola, é exposto que ela é a responsável por colocar o plano de luta contra a intimidação e a violência em prática e deve tratar com diligência toda e qualquer queixa prestada nesse sentido, transmitindo ao diretor geral da comissão escolar (à qual a escola se vincula) um relatório sobre as queixas formalizadas e a maneira como cada uma foi tratada. Tal plano, bem como o plano de sucesso da escola (voltado para o alcance de objetivos delineados), devem ser aprovados pelo conselho da escola, formado, basicamente, por quatro pais, quatro membros da escola – dois professores, um membro não docente e um membro da equipe de apoio – e dois representantes da comunidade que não têm direito de voto.

Expostos esses aspectos legais, a análise documental é apresentada no próximo subitem.

6.1.2 Análise dos Documentos Seleccionados

No que concerne à mensagem da direção, dos 36 conteúdos encontrados, a mensagem, em 13 casos, foi direcionada para os pais; já em nove casos, um bem-vindo geral foi proferido, e, em outros oito, a mensagem não foi dirigida a um público específico. Além disso, duas mensagens foram dirigidas aos pais e alunos, uma para pais e membros da comunidade, uma para pais e

internautas, uma para alunos, pais e amigos, e uma para a comunidade da escola. No geral, em apenas três casos, a mensagem foi assinada pela direção, porém contemplando o nome de toda a equipe da escola, estando uma assinada pela direção, considerando o representante principal e o vice.

A referência objetiva aos profissionais da escola (“equipe de trabalho”, “equipe escolar”, “equipe de profissionais”, “todos os membros da equipe”, “funcionário da escola” etc) foi registrada em 23 dos 36 casos. Em cinco deles, houve menções indiretas (“nós nos dedicamos”, “acreditamos”, “nós buscamos”, “todos os interventores”, “juntos”), entretanto, em oito mensagens, nenhuma referência à equipe foi feita.

Em relação aos conteúdos, é possível fazer alguns destaques, tais como:

- (a) Sobre a cooperação e o trabalho em equipe (sete citações). A diretora cita que, de "mãos dadas" pelos pais, professores, especialistas, educadoras, secretárias, zeladores, integrantes do serviço de vigia durante o almoço, voluntários, e direção da escola, será possível ajudar os alunos (ESCOLA PRIMÁRIA SAINT-RÉMI);
- (b) Acerca do respeito (sete citações). Nesse sentido, foram percebidas as seguintes falas: "eu acredito que a equipe de profissionais da escola e os pais devem ser parceiros [...] eu acredito que o ensino deve ser baseado em valores como a honestidade, a gentileza, a empatia e a compaixão [...] juntos iremos criar um ambiente seguro pautado primordialmente no respeito mútuo" (ESCOLA PRIMÁRIA BEACON HILL), e “a nossa escola é um lugar de conhecimento estimulante, um ambiente rico tanto pela diversidade cultural dos alunos que a frequentam, quanto pela qualidade da equipe profissional que dissemina os valores de abertura e de respeito [...]" (ESCOLA PRIMÁRIA ÉMILE-NELLIGAN);
- (c) Sobre a comunicação (duas citações). As ênfases recaem sobre a comunicação entre a escola e as famílias, destacando os pais;
- (d) A respeito de um ambiente livre de violência. Uma citação pode ser destacada: "é bom viver na nossa escola graças a todos os interventores que trabalham com afinco para criar um ambiente de vida livre de violência" (ESCOLA PRIMÁRIA MONTCALM);

- (e) E vale ressaltar que em apenas uma mensagem foi feita uma referência ao código de comportamento da escola.

Assim, as mensagens da direção analisadas se restringem à saudação inicial, em 48% dos casos, para os pais. Em somente 11%, a mensagem é proferida em nome de toda a equipe de trabalho. E, mesmo apesar de, em 64% dos conteúdos, haver uma menção específica aos profissionais da escola, mostrando que os mesmos estão engajados no sucesso e no desenvolvimento do aluno, eles não são vistos nas regras e políticas estruturadas em destaque, pelo contrário, o foco central gira em torno do aluno. Em raras vezes, de acordo com os documentos encontrados, como será exposto, há objetivos específicos traçados para suprir as necessidades desses profissionais. E mesmo na apresentação dos funcionários nos *sites*, foi possível verificar que, em cinco casos, apenas a direção (principal e vice) foi apresentada (ou seja, os demais funcionários não foram apresentados), em três deles, a direção, a coordenação e a secretária e, em cinco casos, nenhum funcionário foi apresentado.

Além do ícone específico “Mensagem da direção” e “Apresentação da equipe de trabalho”, coletaram-se as informações sobre a missão, a visão e os valores descritos pelas escolas. Foi possível identificar um total de 15 citações sobre esses itens. Em seis dessas citações, há menções incluindo os dizeres: “atingir o sucesso”, “alcançar a excelência” e “desenvolver um elevado padrão acadêmico”, como se pode verificar:

"Nossa missão é encorajar os nossos funcionários, os pais e os alunos para criar um ambiente de aprendizado que permita aos indivíduos **serem desafiados a atingirem seu nível de excelência em todos os aspectos da vida escolar**" (ESCOLA PRIMÁRIA BEACON HILL);

Valores (observar a ordem): “promover o senso de aprendizagem por toda a vida; ajudar os alunos a desenvolverem uma atitude positiva em relação à aprendizagem; alcançar a excelência acadêmica; **focar na excelência acadêmica** através de apoio e acompanhamento; e promover uma escola segura e pacífica, onde todos são livres para aprenderem em um ambiente que estimula uma cultura voltada ao aprendizado" (ESCOLA SECUNDÁRIA WESTWOOD JÚNIOR);

Visão: "A escola secundária *St. Thomas* oferece um ambiente atencioso, seguro e estimulante **onde os alunos se esforçam para atingir o sucesso** e se comprometem com a aprendizagem ao longo da vida" (ESCOLA SECUNDÁRIA SAINT THOMAS);

A missão da escola é desenvolver um **elevado padrão acadêmico**, provendo um ambiente estimulante em que **os estudantes são desafiados para alcançar o seu potencial máximo** em um ambiente seguro (ESCOLA PRIMÁRIA GENERAL VANIER).

Em outros quatro casos, fala-se em formar “cidadãos responsáveis”, “aprender a valorizar e respeitar a si mesmo como também a comunidade ao seu redor”, em como valorizar a pessoa humana “com suas capacidades, seus talentos, seus limites, seus dons, suas diferenças e necessidades particulares”. Ainda, em sete casos (no total), há referência explícita à palavra “respeito”, podendo ser citados como exemplos os seguintes:

1. Valores: **respeito**, cooperação, autonomia, responsabilização, democracia, compromisso e inovação. "No final de seu percurso, eles vão ser jovens [...] que cultivarão o respeito ao outro e ao meio ambiente" (ESCOLA SECUNDÁRIA LE VITRAIL);
2. Valores: autorrespeito, **respeito** aos outros, ao meio ambiente e ao material alheio (ESCOLA PRIMÁRIA BIENVILLE);
3. Valores: harmonia, **respeito**, civismo e perseverança (ESCOLA PRIMÁRIA ÉMILE-NELLIGAN);
4. Missão: “[...] promover uma abordagem colaborativa para o aprendizado; promover um senso de autoestima e autorrespeito, bem como **respeito** aos outros; promover oportunidades para desenvolver estilos de vida saudáveis; enfatizar um compromisso voltado para o aprendizado ao longo da vida; e propiciar um ambiente de tolerância e pacífico para a aprendizagem” (ESCOLA SECUNDÁRIA BEACONSFIELD);

Importante ressaltar a necessidade de se estar atento aos valores defendidos e promulgados, visto que a violência tem se assentado sob o manto da naturalização do vale (quase) tudo para o sucesso, para um lugar ao sol, ou seja, a ênfase no individualismo reforça os meios escolhidos para a conquista de algo (GAULEJAC, 2007; FARIA; MENEGHETTI, 2007; MONTANDON, 2011).

Na sequência dos procedimentos de análise, todos os códigos de conduta encontrados foram lidos e sistematizados (24 das escolas primárias e 9 das escolas secundárias). Interessante notar que, em apenas uma escola (escola primária *Beacon Hill*), foi desenvolvido um código de

conduta específico para os pais, os guardiões legais e visitantes (além do código de conduta para os alunos). Nesse código de conduta, em particular, o objetivo é resguardar o respeito para com todos os membros da comunidade da escola, sendo os comportamentos inaceitáveis elencados, como, por exemplo: não falar em voz alta e de maneira agressiva, não utilizar palavrão ou linguagem profana, não fazer comentários difamatórios, ofensivos ou depreciativos da escola ou dos alunos, inclusive, por meio das redes sociais, não enviar mensagens, dar telefonemas ou enviar *e-mails* com mensagens abusivas (respeitando os prazos de resposta dos professores). E, por fim, destaca-se um aviso, alertando que os casos de comportamentos inaceitáveis podem ser notificados pela polícia.

Tal atenção, a de contemplar os pais e responsáveis na elaboração de regras, é fundamental para prevenir comportamentos abusivos por parte dos pais em direção aos professores para que se possa intervir, com o respaldo nas normas estipuladas pela escola, quando for necessário. Adams e Bray (1992) explicam que não se pode esquecer que, via fontes externas, os atos negativos de assédio moral também são produzidos. Esses atos podem advir de clientes, de fornecedores ou da população em geral. Contudo, como foi dito, apenas uma escola estruturou um código de conduta específico para os pais. Dessa maneira, observa-se uma falha em relação às fontes de incivildade, uma vez, que como será relatado pelos professores mais adiante, essa direção externa (pais cometendo atos incivis para com os professores) é referida de maneira recorrente, especialmente, para os professores no primário, os quais têm um contato mais próximo com os pais ou responsáveis em virtude da idade das crianças. Não considerar essa fonte externa, pode possivelmente, acarretar problemas.

Já a escola primária *Margaret Manson* configurou um código geral resumido na sua própria página *web* no ícone sobre o código de conduta. No texto, os direitos e as responsabilidades dos alunos, dos professores, dos profissionais de apoio, dos pais e dos voluntários são estabelecidos. Outra exceção é o código de conduta da escola secundária *Beaconsfield*. Nesse código, os direitos e responsabilidades dos professores (“têm o direito de serem respeitados e contar com a colaboração dos alunos e apoio dos pais, bem como terem o suporte da administração da escola”) são descritos, bem como os dos pais.

No geral (em 29 casos), os códigos são elaborados para tratar dos regulamentos que os alunos devem seguir. Dentre os regulamentos, podem ser citados: chamar as pessoas pelo seu nome, não rir dos outros, dando a eles nomes insultantes, desculpar-se, quando for o caso, ouvir o

outro, olhar para a pessoa quando ela conversa, não espalhar rumores sobre o outro, reconhecer que todas as pessoas têm o direito de serem tratadas de forma igual e com respeito, independentemente do sexo, idade, aparência, origem étnica, religião ou orientação sexual, exprimir-se em francês durante todo o tempo, ser cortês, ser pontual, respeitar os materiais dos outros, ser polido com todos na comunicação verbal e não verbal, não espalhar fofoca, não isolar o outro etc.

Em quatro casos (dentre os 29), de maneira mais clara, as regras foram associadas aos valores e, em seguida, as justificativas ou os comportamentos esperados foram apresentados. Em todos os casos, nos códigos encontrados, as sanções ao não cumprimento das regras são elencadas, mas apenas em dois deles tais sanções foram organizadas de maneira progressiva. Em um caso, o código de conduta, apresentado de forma resumida na própria página do *site*, não fez referência aos comportamentos nas relações entre as pessoas (limitando-se a comportamento dentro de ônibus escolar, seguir determinado código de vestimenta etc).

A respeito de outras particularidades, é possível citar: apenas um código de conduta mencionou que o conteúdo estava alinhado a outros documentos (plano contra o *bullying* e a violência e ao planejamento estratégico da escola); um código adicional foi elaborado em uma das escolas sobre como utilizar a internet, comprometendo-se o aluno a não enviar mensagens rudes, que insultem ou ameacem o outro, sendo proibido, ainda, acessar conteúdos que incitem o ódio racial; em um dos códigos, o texto começa explicando o que é um código de conduta e, para isso, utiliza a analogia do código de trânsito e sua importância para uma vida segura e mais agradável; e em três códigos, um sistema de pontuação e de premiação de honra para os alunos mais respeitosos é evidenciado.

Diante do exposto, é possível perceber a pouca presença, nos documentos oficiais divulgados pela escola, de ações de prevenção contra a violência no trabalho voltada à equipe de trabalho e, em especial, aos professores e educadores. A partir da análise do plano obrigatório que as escolas têm que formular contra a intimidação e a violência, bem como de outros documentos, como, por exemplo, análise das ações elencadas no plano contra a intimidação e a violência e da situação da escola, plano estratégico, projeto educativo, relatório anual, reforça-se que a categoria de profissionais referida é colocada à margem.

Importante mencionar que estabelecer bons canais de comunicação para que a vítima de violência no trabalho não fique amordaçada é essencial, pois o agressor se alimenta do silêncio da

vítima e, como explica Salin (2003a), a percepção de custo baixo (quando o agressor entende que o seu comportamento tem poucas chances de ser punido) estimula os atos negativos. Contudo, em nenhum *site* foi possível verificar informações de como realizar uma denúncia ou qual o apoio oferecido internamente para o funcionário em caso de experiências de violência no trabalho, ao passo que, em todos os planos encontrados, os pais e os alunos sabem a quem recorrer - o cargo (e, às vezes, o nome da pessoa responsável) e o contato telefônico é disponibilizado (ou *e-mail*), bem como a confidencialidade sempre é assegurada.

Na grande maioria dos planos contra a intimidação e a violência, o foco se dirige para o aluno enquanto vítima, testemunha ou ator (não foi visto o termo agressor). Vale dizer que 33 planos foram encontrados e analisados. Os tópicos dos conteúdos, normalmente, são: quem procurar para denunciar uma situação de intimidação ou violência, as medidas de prevenção adotadas pela escola, as etapas do processo de intervenção, as sanções disciplinares, os apoios concedidos para as vítimas, as testemunhas e os autores de atos negativos, incentivo à participação dos pais no projeto e garantia de confidencialidade nos casos de denúncias. Em outros, uma análise da escola sobre a situação é brevemente exposta, bem como o que focar nas ações futuras para prevenção, tendo em vista os pontos fracos identificados. Outro elemento interessante é a apresentação das definições sobre os termos (exemplos: agressor, *bullying*, *cyberbullying*, assédio sexual, intimidação, violência), o que, em nove casos, foi possível notar. E apenas três escolas disponibilizam um formulário para denúncia. Além disso, apenas nas escolas vinculadas à Comissão Escolar da Ilha de Montreal, quatro vídeos informativos para os pais (explicando e exemplificando atos intimidatórios no ambiente escolar) são ofertados.

As exceções que abarcam alguma(s) ação(ões) voltada(s) para os pais e/ou os professores são encontradas em doze planos (trata-se dos planos contra a intimidação e violência, obrigatórios por lei. É um documento diferente do código de conduta). Na escola primária *Beaconsfield* o conteúdo do plano é dividido por cores da seguinte forma: informações para todos, para os alunos, para os pais (direitos e deveres), para a equipe de trabalho (indica-se um *link* da comissão escolar à qual a escola se vincula com informações de como proceder em um caso de assédio moral, por exemplo). Na escola primária de *Notre-Dame-des-Victoires*, cursos de formação para os pais sobre intimidação e violência na escola são citados. Quando as capacitações para os funcionários são mencionadas, como no caso da escola primária *Émile-*

Nelligan, o foco é oferecer as ferramentas necessárias para que os profissionais possam intervir em situações de violência na escola, especialmente, entre os alunos.

Na escola secundária *Anjou*, dentre as medidas preventivas elencadas, menciona-se uma conferência para os professores sobre *cyberbullying*. Já dentre dos objetivos, ressaltam-se: “favorecer a colaboração, em uma cultura que responsabiliza os membros da direção, os funcionários, os alunos e os seus pais pela criação e pela manutenção de um ambiente de vida seguro na escola, saudável, motivante e gratificante para todos”. Todavia, as sanções a atos negativos são restritas, tendo em vista o aluno enquanto potencial autor. Não se inclui a relação de violência entre os funcionários, nem entre pais e professores ou, ainda, entre professores e alunos. Nesse plano, observou-se também a inclusão de estatísticas sobre os tipos de violências sofridas pelos alunos e acerca de pensamentos suicidas dos mesmos. Mas não há menções de estatísticas sobre ouvir a equipe de trabalho.

Em outra escola secundária, na *Le Vitrail*, as responsabilidades de cada ator são levantadas (diretor, responsáveis pela aplicação do plano, responsáveis por intervenções, equipe da escola), entretanto, o foco central é o aluno enquanto potencial vítima, testemunha ou autor. Dessa forma, como foi dito, nos documentos internos encontrados, as ações contra a intimidação e a violência são limitadas. Isso é confirmado por intermédio da análise de outros documentos e informações disponibilizados nos *sites* das escolas, tais como:

- a) Parcerias com Organizações do Setor Cidadão para trabalhar com os alunos: duas escolas primárias e duas secundárias citam projetos nesse sentido. O “Instituto Pacífico” tem projetos voltados para as crianças do primário e a “Fundação: Juntos pelo respeito e pela diversidade” realiza *workshops* e dinâmicas com alunos do ensino secundário sobre temas como estereótipos, discriminação, os benefícios da diversidade cultural para sociedade etc. Contudo, nenhuma parceria em projetos voltados para a equipe de trabalho ou para com os pais, abordando os temas referidos, foi encontrada;
- b) Somente uma escola disponibiliza materiais sobre o suicídio, estando o foco centrado no suicídio infantil (ESCOLA PRIMÁRIA GENERAL VANIER);
- c) Nos relatórios anuais encontrados e/ou planos estratégicos, foi possível identificar objetivos voltados para a promoção do bem-estar e da segurança na escola (exemplo de ação: continuar a implementação do código de conduta). Em alguns relatórios, é citado

o percentual de alunos que se autodeclararam vítimas de *bullying* (escola primária *Margaret Manson*, 22%; escola primária *Forest Hill Júnior*, 19%; e escola primária *Saint Edmund*, 17%). Na escola secundária *Saint Thomas*, por exemplo, há uma informação que diz respeito à pretensão de se elaborar uma campanha contra o *bullying* e promover oportunidades para o aprendizado dos alunos no sentido de apreciar e celebrar a diversidade cultural. Em outro exemplo, no plano estratégico da escola secundária *Beaconsfield*, consta o objetivo de aumentar o conhecimento dos alunos sobre *bullying*, por intermédio de assembleias estudantis e atividades, bem como aplicar questionários, duas vezes ao ano, para monitorar o problema (alunos como vítimas);

- d) Na escola primária *Jonathan-Wilson*, é mencionado, no plano para o sucesso, a importância de estimular as habilidades sociais. Espera-se, ainda, aumentar o estímulo dos comportamentos positivos. Entre as ações assinaladas, destaca-se a realização de atividades para a sensibilização dos alunos contra a violência;
- e) Em um projeto educativo da escola primária *Du Bout-de-l'Isle*, uma parte da missão é de favorecer a socialização e, para isso, foram elencadas três justificativas, como segue: “constatou-se um sentimento de insegurança entre os alunos, foi observada a falta de cortesia e civismo na escola e espera-se diminuir o número de situações de intimidações”.

Diante das exposições traçadas, é possível perceber que falta a elaboração e a prática de esforços direcionados para os profissionais que atuam nas escolas, especialmente, os professores, cuja rotina de trabalho com os alunos é diária, sendo frequente o relacionamento com os pais (especialmente, os professores do nível primário em virtude da idade das crianças). Marion e Lafortune (2015) alertam que é necessário estimular os momentos de interações entre a equipe e trabalhar para que o professor se sinta respeitado por todos, não apenas pelos alunos.

Vale aqui expor o comentário de uma professora ao final da entrevista, quando foi questionado se ela gostaria de acrescentar algo. A mesma se mostrou surpresa em virtude de o tema ter como foco central os professores:

Não, nada sobre o conteúdo, mas eu achei muito interessante... eu estou muito contente. Eu acredito que é um bom sujeito de pesquisa, e eu penso que nós precisamos disso e depois eu espero que as pessoas concernentes, as pessoas que dirigem possam ler o seu estudo [...] me fez bem participar da entrevista, porque eu já participei de várias pesquisas de teses e eu frequentemente participo sempre de assuntos sobre o ensino propriamente dito em relação às crianças e suas dificuldades, mas de falar sobre o clima [...] foi um prazer (JULIE - professora do primário e representante sindical).

Dito isso, reforça-se que as incivildades não tendem a ser resolvidas por conta própria, assim, precisam ser alvo da atenção dos dirigentes, ademais, apresentam um elevado potencial para escalam para outras formas de violências. Assim, diferenciar os diversos tipos de violências no ambiente de trabalho é o primeiro passo para a compreensão da dinamicidade do processo de escalada, por exemplo, sendo tal diagnóstico fundamental para tratamentos e intervenções no nível da gestão (LEYMANN, 1996b; EINARSEN, 2005; MATTHIESEN et al., 2003; HERSHCOVIS, 2011).

No entanto, nos planos analisados, além da falta de inclusão das violências potenciais de várias direções/fontes (e não só entre os alunos e dos alunos para com os adultos), a negligência sobre a dinamicidade das violências é notória, ou seja, não se explica porque uma microviolência (incivildade) pode chegar, por exemplo, a um caso de assédio moral. Nesse sentido, falta demonstrar a relevância da prevenção, começando o embate contra as microviolências (MEIER; GROSS, 2015; GLASL, 1982). Também não se percebe uma abordagem acerca dos diferentes papéis que cada ator pode assumir: vítima, testemunha e/ou agressor, por exemplo, não havendo ainda informações sobre quais os apoios que os professores testemunhas ou vítimas poderiam receber (SCHILPZAND; PATER; EREZ, 2014).

Verificou-se que, em apenas um plano de “prevenção e de intervenção em matéria de intimidação”, da escola primária *Saint Paul*, foi encontrada uma divisão entre incidentes menos graves (zombar de alguém, usar uma linguagem inapropriada, recusar-se a respeitar um direcionamento, perturbar em classe etc) e mais graves (responder um adulto, utilizando um tom brusco/rude, desafiar uma autoridade, ameaçar verbalmente, intimidar etc). Nesse sentido, as punições foram diferenciadas de acordo com a gravidade, considerando a intensidade do ato, a frequência, a constância, a persistência, a idade dos alunos implicados, o desequilíbrio de poder e a capacidade da vítima de se defender.

É primordial, portanto, entender que, protegendo e velando pelo bem-estar dos professores, vela-se também pelo bem-estar dos alunos. Uma das entrevistadas ilustra essa questão:

Quando eu dei a luz aos meus filhos, a médica que me atendeu era uma ótima médica. Ela me perguntava as coisas e ela se ocupava de mim antes de se ocupar do meu bebê. Em certo momento, eu disse: “mas o que você está fazendo?” E depois ela me disse: “não, se você está bem como mãe, o seu bebê, ele vai ficar bem”. Eu disse: “Ah, isso tem sentido”. Eu aplico o mesmo entendimento na minha classe com os meus alunos. De tal forma, que se eu estivesse no lugar da direção, seria como eu faria. Se os seus professores estão bem, então, os seus alunos vão estar bem. Então, eu penso que se deve ter mais atenção a escuta deles. É claro que há outras práticas a executar, é preciso evoluir. Tudo evolui [...] Deve-se dar lugar às práticas cada mais vez mais inovadoras. Sobre isso, eu estou plenamente de acordo, mas antes de as colocar em prática, se você não escuta as necessidades deles, eu penso que não vai funcionar. Se você somente impõe: “você deve fazer isso na sua classe”! “Você deve ir em tal formação”! As pessoas não serão receptivas, porque você não as escutou no início (LORENA).

6.2 Descompassos entre os Discursos

Tendo em vista a análise dos documentos, realizada no item anterior, pode-se dizer que os significados de incivildade nos discursos formais das escolas são voltados ao tratamento entre os alunos, reforçando os comportamentos não aceitos, e dos alunos com os adultos, ressaltando o tratamento respeitoso e cortês de acordo com os códigos de conduta. Em raros casos, é possível perceber uma referência a que os profissionais da escola também devem ser tratados com respeito pelos pais. E, em nenhum caso, são citadas quaisquer regras quanto ao tratamento dentro da equipe de trabalho.

Sobre o termo incivildade, esse foi mencionado apenas uma vez, tendo sido encontrado na análise resumida sobre o plano contra a intimidação e a violência da escola primária *Émile-Nelligan*. O material apresenta, como ações previstas para 2017/2018, a realização de um jantar entre os profissionais para discutir a incivildade, bem como reforçar os comportamentos positivos dos alunos. Todavia, não há mais detalhes sobre a discussão anunciada.

O delineamento visto nos documentos analisados, de marginalização dos professores, de negligência frente às múltiplas direções das incivildades e violências, oferta uma visão míope das possibilidades e brechas para comportamentos incivis no âmbito do trabalho e ainda mascara as condições que abrem espaço para tais problemáticas. Já os discursos dos entrevistados são

mais específicos sobre a polidez e o respeito no ambiente de trabalho. O Quadro 7 ilustra os aspectos que se repetiram nas falas, considerando as transcrições das entrevistas oriundas da pesquisa de campo.

Os trechos apresentados no Quadro 7 foram mencionados pelos entrevistados (as). Dessa maneira, os elementos do primeiro grupo, quais sejam, respeitar as diferenças de pensamento, as diferenças entre as pessoas, as escolhas de cada um, não julgar o outro e estar aberto (não ser rígido), foram mencionados por oito entrevistados (as).

Quadro 7 - Definições Recorrentes nas Falas das (os) Entrevistadas (os)

Elementos citados e agregados	Correspondências	Ent.
1) Respeitar as diferenças de pensamento, as escolhas de cada um; respeitar as diferenças entre as pessoas; não julgar; e estar aberto (não ser rígido)	“Bem, as regras no ambiente de trabalho, eu acredito muita consideração e aceitação, abertura de espírito, saber que as pessoas não pensam como a gente, mas elas pensam de uma maneira importante também e que há diversos caminhos para se chegar a uma determinada parte, não existe somente o meu caminho. Eu acho que isso é a regra de base [...] Ser capaz de considerar a diferença, de ver que as pessoas não pensam como a gente, prosseguir, não somente entendendo isso, mas compreendendo o que é diferente e depois tentando analisar o que fazer, pensar além”	JULIE
	“Com certeza, é respeitar a ideia dos outros, de não zombar o outro, de não o obrigar a seguir um pensamento [...] É respeitar o que os outros pensam, o que dizem sem se armar de julgamentos, é entender que cada um é diferente, mas que cada um pode viver em comunidade também”	HELENA
	“Respeitar como o outro é, aceitar o outro como ele é e ser capaz de lidar com isso, capaz de se adaptar”	NICOLE
	“[...] o respeito ao outro é considerar o que o outro diz, e mesmo se você não concorda, considerar o que outro disse e não julgar”	ALÍCIA
	“Honestidade, abertura de espírito, boa vontade [...] Bem, é viver e deixar viver. O respeito é uma ausência de controle, o respeito é deixar os outros serem livres sendo quem eles são, e ainda não tentar mudá-los, somente procurar os compreender”	ARTHUR
	“Respeitar as escolhas, respeitar a religião da pessoa, a sua personalidade”	SAFIRA
	“Respeitar a pessoa como ela é, aceitar a pessoa como ela é”	OLIVER
	“Eu acho que é olhar o que é diferente de você sem necessariamente julgá-lo, criar um conceito e fechar as portas, porque aí vem o preconceito, né, é fechar todas as possibilidades de se envolver ou de conhecer”	MARIA
2) Saber ouvir o outro; saber quando falar; conhecer os limites	“[...] é também esperar a sua vez para falar, não cortar o outro enquanto ele fala [...] saber qual é o seu limite antes de explodir e qual é o limite do outro”	EMILIE
	“É também respeitar a liberdade do outro quando esta não se choca com a liberdade dos outros”	HELENA
	“A polidez é respeitar a fala do outro, a visão de cada pessoa e compreender o que ela quer dizer”	SAMIR
	“A polidez? Delicadeza. Estar à escuta do outro. O respeito”	LORENA

Continua...

Quadro 7 – Definições Recorrentes nas Falas das(os) Entrevistadas(os) (Continuação)

Elementos citados e agregados	Correspondências	Ent.
	“Eu acho que é não fazer pequenos truques de manipulação ou ir embora do lugar e tal ... Ou pisar no outro [...] e para aqueles que têm o ego muito forte, é importante ser capaz de ouvir o outro”	NICOLE
	"Bem, a cortesia, a escuta [...]"	ARTHUR
	“Bom, a minha liberdade terminada onde começa a liberdade do outro. Essa é a regra de base. Uma vez que se ultrapassa isso, os problemas começam [...] vai ser a impolidez, o insulto, o assédio, tudo isso [...] Respeitar o limite do outro e não entrar no seu espaço”	SAFIRA
3) Cumprimentar, saudar, dizer bom dia, bom trabalho; não falar mal pelas costas; ajudar quando puder	“A polidez é o respeito ao outro, é o muito obrigado, o por favor [...]"	EMILIE
	“[...] cumprimentar as pessoas no corredor [...] não falar mal dos outros professores na frente dos alunos”	DENIS
	“[...] dizer bom dia quando alguém chega, de cumprimentar as pessoas que você encontra [...] e se qualquer um aqui tem alguma dificuldade e se eu sou capaz de ajudar, eu vou fazer. E eu espero que os outros façam por mim também [...] Tentar criar um clima favorável, falando com as pessoas, ir almoçar na cafeteria dos professores. Tentar ajudar os colegas quando pedem algo. Em todo o tempo, eu procuro ajudar, é claro, se for possível. Eu procuro agradar os outros para que seja agradável para todos. Às vezes, isso não nos demanda muito, mas pode ser agradável para muitas pessoas”	HELENA
	“ser polido, evidentemente [...] saudar as pessoas, bem, isso é útil para criar vínculos entre as pessoas [...] Quando você saúda alguém, isso significa, talvez, que você o considera um pouco. Então, é importante”	ALÍCIA
	“[...] o fato certamente de não condenar as outras pessoas ao seu redor, de não falar nas costas dos seus colegas”	ARTHUR
	“Eu acho que você tem que respeitar os colegas, tem que falar bem, mesmo sem concordar com as pessoas. Além disso, não falar mal também das pessoas quando elas não estão também, acho que é uma falta de respeito. Se tiver um problema com a pessoa, acho que é melhor ver isso com a pessoa diretamente [...] É ... de ser gentil com a pessoa, falar oi com a pessoa. Os professores aqui, uma escola enorme, às vezes, você dá um oi e a pessoa nem te responde. Às vezes, a gente tá pensando com a cabeça em outro lugar, pensando alguma coisa, mas acho importante falar oi, bom dia. De vez em quando perguntar, ah como você está...essas coisas”	OLIVER
4) Colocar-se no lugar do outro; ter atenção à maneira de falar e também à atitude; posicionar-se da maneira	“Agir como você gostaria que as pessoas agissem com você, isso significa dizer: será que eu gostaria que alguém falasse comigo de tal maneira ou fizesse isso, ou me tratasse assim. E se não, não deve ser feito”	DENIS
	“[...] eu incluiria também a atitude, o não verbal. Pra mim, o não verbal é mais importante que o verbal. Você sabe, toda a postura, a forma de reagir [...] são palavras, mas também muitas, muitas atitudes”	EMILIE
	“Eu penso que é importante ser aberto aos outros, é necessário aceitar as outras ideias, mas também é importante ser capaz de dizer quando não gostamos de algo [...] nós escolhemos as palavras, escolhemos os momentos também para dizer as coisas [...]"	NICOLE

Continua...

Quadro 7 – Definições Recorrentes nas Falas das(os) Entrevistadas(os) (Conclusão)

Elementos citados e agregados	Correspondências	Ent.
certa	“A polidez, eu acredito que seria ser capaz de reagir a uma situação, a uma ideia colocada, ponderando as palavras em consideração à pessoa que está diante de nós em um momento preciso. É acolher essa pessoa. Por exemplo, se eu lido com uma pessoa muito eufórica, preciso ser polido, acolhendo essa pessoa da forma como ela é”	JULIE
5) Ser um modelo (coerência entre o discurso e a prática)	“[...] quando nós mostramos essas regras para os alunos [...] todas essas pequenas regras, segundo cada ocasião, é para mostrar o mundo do trabalho para eles, porque eles vão ingressar no mundo do trabalho e não vai demorar muito [...] Você sabe, é importante ter boas relações de trabalho com os seus colegas, é importante que, ao chegar a um determinado lugar, você se sintam bem”	EMILIE
	“Um ambiente de colaboração ideal para o trabalho que fazemos, porque nós estamos diante dos alunos. Às vezes, há brigas entre nós... e será que é bom para os alunos ou não, mas eu penso que ninguém se preocupa com isso quando está brigando [...] mas é preciso sair da zona de conforto [...]”	SAMIR
	“Mas, com frequência, nós ensinamos coisas que, às vezes, temos dificuldades de colocar em prática. Você sabe, nós pedimos aos alunos para trabalharem em equipe, se ajudarem, mas é necessário que isso seja feito também entre nós. Sabe, nós pedimos a eles para partilharem suas ideias e escutarem as ideias dos outros, para fazerem concessões, bem, é necessário a nós também de fazermos isso [...] eles me veem quando eu falo, quando um colega entra na minha sala, como eu falo com ele, como eu o acolho, eles observam isso”	JULIE
	“[...] Eu já tive todo tipo de colega e ocasiões em que eu nem mesmo ia almoçar na sala dos professores porque eu achava muito difícil [...] lidar com os alunos é bom, mas, com certeza, nós temos necessidade de falar com os adultos”	NICOLE
6) Ser tolerante; ter autorrespeito; entender e aprender com o outro; não magoar	“Ser tolerante... e ... meu Deus. A honestidade, eu penso que também está ligada com a tolerância [...] Eu acredito que é preciso se autorrespeitar antes pra ser capaz de respeitar os outros. Então, o respeito ao outro, é a tolerância. Não importa o que seja: a tolerância em relação às diferenças, aos limites e às forças de cada um”	LORENA
	“É respeitar os outros e se autorrespeitar também. A polidez é não magoar o outro, é... Ter o máximo de cortesia possível”	ARTHUR
	“Você tolerar, mas não no sentido de tolerar, entende. Mas, de olhar o outro que é diferente de você e, mesmo assim, tentar entendê-lo [...] o que eu posso aprender, eu acho que isso tem a ver com o respeito”	MARIA
7) Não gritar; não ignorar; falar no idioma que a pessoa entende; ir além do formalismo (<i>vous, madame, monsieur</i>)	“[...] não gritar, respeitar as regras não escritas, falar no idioma que a pessoa compreende, escutar a pessoa [...] respeitar a vez da outra pessoa falar. Pra mim, se dirigir a alguém de maneira formal, dizendo “vous”, não é uma regra obrigatória de polidez. Eu já ouvi pessoas dizendo “madame” e depois se comportarem de maneira extremamente impolida [...], mas eu sei que certas pessoas exigem o tratamento formal”	EMILIE
	“[...] não é somente dizer “vous” ou obrigada”	JULIE
	“Eu acho que gritar, quando você grita com um colega ou com relação às crianças também, quando elas gritam com você, sabe, ou então te esnobam também. Eu já vi isso também, você pergunta para o professor, ah, sei lá, por exemplo, você vai ficar na sala e ele não te responde, simplesmente, não te responde e sai da sala ou finge que não ouviu. Sabe, eu acho muita falta de educação”	MARIA

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados de pesquisa

Ainda foi mencionado “não zombar o outro”, “honestidade” (por Arthur e Lorena) e “boa vontade”. Cabe dizer que ter “boa vontade” foi citado por Arthur e também por Helena, que explicou o que as regras de respeito no ambiente de trabalho significam para ela: “Tentar ajudar os colegas quando pedem algo, em todo o tempo. Eu procuro ajudar, é claro, se for possível. Eu procuro agradar os outros para que seja agradável para todos. Às vezes, isso não nos demanda muito, mas pode ser agradável a muitas pessoas”.

Contudo, é preciso ter atenção, pois ter boa vontade também precisa estar em consonância com o saber se posicionar, como diz Nicole: “Eu penso que é importante ser aberto aos outros, é necessário aceitar as outras ideias, mas também é importante ser capaz de dizer quando não gostamos de algo [...] nós escolhemos as palavras, escolhemos os momentos também para dizer as coisas [...]”. Caso contrário, poderemos encontrar uma “civildade” de lobo em pele de cordeiro, similar à confiança envenenada, como explicado por Skinner, Dietz e Weibel (2014).

Desse modo, tanto a civildade quanto a incivildade seletiva (quando uma pessoa que sabe “com quem pode ser grosseiro”, por exemplo) podem ser utilizadas de uma forma que o outro não se sinta reconhecido e se sinta obrigado a realizar tarefas que nem sempre estão dentro de sua responsabilidade. Assim, a vítima acaba fazendo um trabalho/esforço extra, em virtude da exigência ou ausência do outro (quando um colega, por exemplo, está no meio de um conflito e fica entre “a cruz e a espada”, sem poder tomar partido, acumulando para si mais trabalho). Essas dinâmicas foram identificadas no caso de Samir, Oliver e Maria e serão exploradas mais adiante em impactos das incivildades.

Por fim, nesse primeiro grupo, ainda foi encontrada uma menção à zombaria, como expresso no Quadro 7, no sentido de não se respeitar a ideia do outro, que pode ser uma tática incivil, como ignorar e gritar. Contudo, pondera-se que gritar é uma forma explícita de falta de respeito, mas as ações de zombar e ignorar podem ser mais ardilosamente realizadas.

Em segundo lugar, o grupo saber ouvir o outro, saber o momento para falar e conhecer os limites a serem respeitados no trato interpessoal foi visto de maneira relevante, com sete citações no total. Com isso, nota-se que interromper a fala do outro é um desagrado frequente, tornando-se, portanto, a habilidade da escuta ativa algo importante a se desenvolver. Associa-se essa necessidade aos elementos expostos no quarto grupo, quais sejam, colocar-se no lugar do outro, ter atenção à maneira de falar e à atitude, como afirma Emilie: “[...] eu incluiria também a

atitude, o não verbal, pra mim, o não verbal é mais importante que o verbal. Você sabe, toda a postura, a forma de reagir [...] são palavras, mas também muitas, muitas atitudes”.

Vale ainda dar atenção ao termo “delicadeza”, dito por Lorena, que pode ser associado como atributo feminino à fragilidade. Amadiou (2005) alerta que há estereótipos enraizados que são associados, de maneira errônea, às qualidades morais e aos defeitos dos indivíduos. Com isso, barreiras são criadas para que os elementos (respeitar as diferenças, não julgar etc) citados no primeiro grupo sejam de fato praticados, como adverte Maria: “Eu acho que é olhar o que é diferente de você, sem necessariamente julgá-lo, criar um conceito e fechar as portas, porque aí vem o preconceito, né, é fechar todas as possibilidades de se envolver ou de conhecer”. E, com isso, a escala da incivilidade e outras violências podem se desenvolver.

Em consonância com as reflexões de Picard (2007), os entrevistados mostraram que a necessidade de existência é demandada por intermédio de saudações e cumprimentos. Dessa maneira, um simples “bom dia” pode representar “estou vendo você, você é importante”. Segundo o entrevistado Oliver, o “eu não te vi porque estou ocupado” não pode ser uma justificativa: “Às vezes a gente tá pensando com a cabeça em outro lugar, pensando alguma coisa, mas acho importante falar oi, bom dia. De vez em quando perguntar, ah como você está... essas coisas” (Oliver).

O próximo grupo, o quinto, também elucida um elemento importante, que é a coerência entre o que é dito e o que é praticado pelos professores. Essas considerações são fundamentais, no sentido de que, se há um abismo entre o discurso e a prática, as testemunhas ao redor vão saber que se tratam de ensinamentos hipócritas, e, ainda, a descrença e o cinismo podem florescer. Gaulejac (2007, p 123) argumenta sobre essa trama, dizendo que “[...] cada um é convidado a cultivar sua autonomia, sua liberdade, sua criatividade para melhor exercer um poder que reforça sua dependência, sua submissão e seu conformismo”. Observa-se, portanto, que, nas organizações, tem florescido o sentimento de impotência, tendo em vista um discurso inclusivo, mas, na prática, é autoritário e, em outros casos, faltam a mediação e a coordenação de esforços em prol do bem-estar. Por consequência, a insegurança e o descaso reinam nas duas situações.

No sexto grupo, espera-se pela tolerância, entendida como mais do que aceitar o que é diferente, mas tentar entender, compreender e mesmo aprender algo a partir de casos que possam parecer, em um primeiro momento, até mesmo uma ameaça. Para Compte-Sponville (1995, p.

221), isso pode significar humildade e sinceridade, dando espaço para a dúvida, porque “não há inteligência sem liberdade de julgamento, nem sociedade próspera sem inteligência”.

Por fim, o diálogo formal, de acordo com Emilie e Julie, não significa sempre respeito, como pode ser percebido no último grupo. E falar no idioma que a pessoa entende foi mencionado por Emilie, sendo esse aspecto regido por lei em todas as escolas do Québec - falar no idioma oficial adotado pela escola, seja o francês ou o inglês (item incluso em todos os códigos de conduta encontrados).

Diante do exposto, é possível dizer que falta um direcionamento convergente entre o que os professores esperam e o que é apresentado de maneira formal pelas escolas. Muitos professores, inclusive, vão sugerir como medida de prevenção a definição, com maior clareza, do que seria um ato incivil ou não, bem como uma discussão franca sobre o tema.

Em suma, nesta parte do trabalho, o intuito foi alcançar o primeiro objetivo específico. Os sete elementos mostrados no Quadro 7 são expressões de civilidade, ou seja, como ser civil no trabalho na ótica dos professores. Todavia, essas expressões não foram abordadas com foco nas relações interpessoais no trabalho nos documentos investigados e, raramente, nas relações entre os professores e os pais (ou responsáveis) dos estudantes. Essa divergência constatada merece destaque e atenção por parte dos dirigentes. Prova disso será a apresentação da segunda categoria de incivilidade (tema do próximo sub-tópico), em que se demonstra, a partir das experiências dos entrevistados, as fontes múltiplas de agressões.

Assim neste item, reuniu-se apenas uma parte dos discursos dos entrevistados. Em seguida, no próximo item, caminha-se para além de definições, buscando-se compreender a incivilidade, tendo em vista o contexto de trabalho e considerando a dinamicidade do processo, bem como seu potencial de escalada. Para tanto, foi necessária uma análise profunda das transcrições das entrevistas, o que permitiu a construção das seis categorias de incivilidade no trabalho que serão apresentadas. Importante antecipar que, nas conclusões, os demais objetivos específicos, traçados com base na teoria, serão retomados e respondidos, visto que eles representam, em alguns casos, a articulação de mais de uma categoria.

6.3 As Categorias que Emergiram da Discussão: a Incivilidade no Trabalho

Nesta parte do trabalho, discutem-se as seis categorias formadas, considerando as entrevistas realizadas. Cabe destacar que, na prática, elas são interligadas e fundamentais para uma visão mais sistêmica das violências no trabalho. Portanto, a construção dessas categorias, a partir do trabalho empírico realizado, enriquece a teoria vigente sobre a incivilidade no ambiente de trabalho. Por fim, ressalta-se que cada categoria tem em si uma essência, mas liga-se às outras, influenciando-as e sendo influenciada.

6.3.1 Condições que Abrem Brechas para as Incivilidades

A respeito das condições que abrem espaços para as incivilidades, foi possível compreendê-las, à luz dos dizeres dos entrevistados, em diferentes níveis. O primeiro está ligado ao indivíduo; já o segundo se liga à organização e o terceiro, a uma esfera mais macro, social. Convergências e divergências nesses níveis serão debatidas. Ademais, o nível organizacional foi o mais citado e é o foco da discussão. É importante considerar que é no nível organizacional que os gestores e profissionais de recursos humanos podem realizar mudanças para melhorias do bem-estar no trabalho. Por esse motivo Pearson, Andersson e Pearson (2001) reforçam que analisar em quais condições organizacionais o processo de incivilidades e violências ocorre é um fator chave.

No **âmbito individual**, alguns professores citaram que a incivilidade encontra espaço, por exemplo, quando o aluno não quer ajuda e nega que haja algum tipo de dificuldade (Emilie). Safira demonstra descrença ao falar da falta de motivação dos alunos. Ela tenta racionalizar que é “assim mesmo e pronto”, pois, quando era mais jovem (no início de sua carreira), angustiava-se muito em se deparar com tais situações. Safira adiciona a ausência de alguns parentes que não colaboram, exemplificando a partir do caso de um aluno, cujo pai tem três famílias em diferentes partes do mundo (é poligâmico) e, por isso, o aluno o vê somente uma ou duas vezes ao ano. Emilie também destaca que, quando os pais não escutam o filho e decidem por ele, sem um diálogo coletivo, pode haver espaço para que o aluno tenha um comportamento rude. Helena acrescenta que, quando há valores diferentes entre os pais e os professores, preconceitos podem aparecer e dificultar o diálogo.

Outro elemento citado refere-se à idade e às diferentes gerações. Samir explica que o quadro docente é composto por professores mais velhos e outros mais novos que, por vezes, têm visões diferentes. Segundo ele, torna-se um desafio reagrupar os diferentes pontos de vista a fim de criar algo interessante e útil, mencionando, além disso, que a personalidade “forte” de uma pessoa pode gerar conflitos. Já Lorena fala de temperamento impulsivo e explosivo, da dificuldade dos mais velhos em tolerar os mais novos (relacionamento entre colegas de trabalho) e da capacidade que alguns têm de se afirmar e outros não. A entrevistada acredita que há pessoas que não aprenderam a se comunicar e os outros acabam tendo que “aceitar a maneira deles se comunicarem”. Conforme seu parecer, essas pessoas, talvez, tenham vivido experiências anteriores de incivildade (por exemplo, quando alguém interrompe a fala do outro) e de maus-tratos e, por isso, fazem questão de serem ouvidos. Ela afirma: “[...] não é intimidar, é quase isso. É [...] chamar a atenção do outro” (Lorena).

Por sua vez, Arthur reforça o medo como brecha para um comportamento agressivo. Para ele, uma pessoa agressiva é aquela que prefere olhar o que há de errado nos outros, julgando, mostrando, por exemplo, que não existe somente problema com ela, mas também com “fulano e beltrano”. Como ele explica, é uma pessoa que em todo tempo “aponta o dedo para alguém”. Para o entrevistado, trata-se de falta de confiança e de autorreflexão. Na ótica de Arthur, é necessário não banalizar essa questão, sendo necessário atrair bons comportamentos e não só apontar falhas. Julie ratifica a falta de confiança como um elemento que abre espaço para a incivildade, exemplificando que há pessoas que “[...] com frequência, diminuem o outro para se elevarem”. Como Hannabuss (1998) ilustra, ao agir para crescer, pisa-se no outro.

Alicia e Lorena argumentam que, em um meio mais masculino, o problema, talvez, fosse diferente. Para elas, as mulheres são mais suscetíveis a estimular a incivildade, uma vez que os homens esquecem potenciais conflitos de maneira mais fácil. Alicia aponta de três a quatro professores mais “frágeis mentalmente”, que trabalham com ela na escola e que são fonte de incivildade. Emilie, em uma direção enviesada, culpabiliza o profissional “que não deveria estar aqui” e que “se torna um peso porque não faz o seu trabalho completamente”.

Tais reflexões mostram as visões estereotipadas das mulheres que são reforçadas e, ainda, encobrem problemas organizacionais, pois o foco é no indivíduo narcísico, autoritário, inseguro e invejoso (BARRETO, 2006). Para Ragins e Winkel (2011), os papéis estereotipados de gênero influenciam a percepção e a avaliação das demonstrações emocionais do que é adequado ou não

no trabalho. Esquece-se, ainda, que os fatores organizacionais podem moderar as percepções como um sistema funcional de denúncia e um processo de intervenção para casos de violência (EINARSEN, 2005).

Lorena, de maneira mais abrangente, explica que uma pessoa que não sabe ouvir, que tem ideias enraizadas e não é flexível, dificulta o trabalho em grupo. Ilustra, citando um professor que pensa em si mesmo antes de pensar nos alunos. Ela afirma: “[...] eu acredito que é preciso se escutar e analisar o que somos capazes e o que não somos. Isso é correto, mas sem esquecer as crianças [...]”. E, por fim, Oliver atribui ao diretor “uma personalidade especial digamos assim” como desculpa para o seu comportamento agressivo.

Assim, cabe dirigir a atenção para as **condições organizacionais** que podem abrir brechas para a incivilidade no trabalho. Dentre as mais citadas, destacam-se:

a) Trabalhos administrativos (burocracia)

A esse respeito, Denis explica: “eu te digo que os principais problemas, na maior parte do tempo, vêm do lado burocrático, administrativo, no fundo”. Conforme ele, esse aspecto liga-se a um sentimento de que o professor atualmente é visto mais como um técnico que pode ser facilmente substituído. Para o entrevistado, a direção solicita “planificações globais, planificações detalhadas, ou como você oferta o seu curso” no intuito de substituir a pessoa, se for necessário, sabendo exatamente o que ela fazia. A ideia da direção, portanto, no entender do entrevistado, é substituir determinado professor como se ele fosse uma peça, sem que haja diferença entre uma peça ou outra. Para Denis, “com frequência, alguns professores consideram que não são valorizados pela direção”. Ele ainda ressalta que adora o contato com os alunos, o lado humano do ensino, o ambiente da escola, mas o lado burocrático e administrativo, para ele, “vem desmoralizar” um pouco os professores. O professor detalha:

A burocracia que fazemos com frequência é um fardo inútil para o trabalho que eu deveria fazer que é ensinar os alunos. A tarefa que sobrecarrega é ligada a tudo que é exterior ao ensino que nós chamamos de tarefa complementar [...] com frequência nós somos obrigados a nos inscrever em comitês, sejam eles inúteis ou não, é preciso avaliar. Nós temos muita papelada para preencher, muitas contas a prestar com as pessoas, é certo que haja um tipo de controle, é normal se buscar uniformidade em qualquer parte. Mas, eu acho que o lado administrativo e burocrático cada vez mais se torna pesado, é o aspecto, se você perguntar para a maioria dos professores, que faz com que nós estejamos cada vez mais cansados, é isso que pesa nossos ombros. Porque ensinar, em todo caso, pra mim pessoalmente, é o que me revigora, mas o resto que vem depois....isso é enfadonho (Denis).

Lorena, Nicole e Arthur também fizeram alusão a esse aspecto, Nicole, por exemplo, afirmou que “não é uma questão de ética, é de papelada”. Nesse sentido, observa-se o gerencialismo incrustado nos “deveres” do trabalho que negligencia o outro enquanto sujeito e o instrumentaliza (GAULEJAC, 2007). Com isso, a precarização aumenta, como será evidenciado no próximo tópico.

b) Pressão em virtude do tempo

Sobre esse aspecto, Emilie afirma:

à noite quando eu chego em casa eu vou planejar as atividades e corrigir. Em todo tempo eu sinto que falta tempo, há muitas coisas para fazer [...] Você sabe vão te pressionar, e em certo momento o respeito vai ser a última prioridade. Você vai fazer o que é obrigado, vai se sentir em estado de estresse pouco a pouco todos os dias, e aí o estresse remove os seus neurônios (Emilie).

Já Helena assevera que detesta os encontros, as reuniões em que o que foi falado poderia ter sido resolvido de maneira simples, enviando apenas um *e-mail*. Ela afirma: “os encontros onde eu perco o meu tempo, é isso o que eu detesto mais”. Além disso, para ela, um ato incivil grave é atrasar uma reunião. Nesse sentido, ela explica:

Digamos que uma reunião comece às 9 horas, mas quando ela começa às 9:15, pra mim, é uma falta de civilidade. Frequentemente, eu chego 10 minutos antes que uma reunião comece. Mas, se ela começa dez minutos depois, faz 25 minutos que eu esperei. Como eu te disse, eu não gosto de perder o meu tempo. Isso acontece todo tempo em todas as escolas, nunca começa na hora e aí, visto que começou atrasada eles se permitem de terminar a reunião mais tarde. Eu tenho outros compromissos, pra mim se me dizem que vai acabar 16:45 pode ser que às 17:00 eu já tenha outras coisas pra fazer. Acontecer uma vez é uma coisa, mas todas às vezes, começa a ser um irritante (Helena).

A entrevistada diz ser necessário reservar um tempo para discutir e resolver os problemas de incivilidade, mas o que acontece é que “nós, em todo tempo, estamos correndo atrás do tempo” (Helena). Lorena e Alícia reafirmam: “eu sempre tenho a impressão que o tempo é pouco, de nadar, nadar e morrer na praia, isso cria um estresse também” (Lorena), “o relógio, é estressante!” (Alícia).

Julie, igualmente, enfatiza: “eu diria que o tempo é um problema, porque se precisamos criar um material, com frequência não temos tempo de fazer. Se precisamos intervir junto às crianças, com frequência temos contratempos, coisas que amaríamos fazer, mas não podemos [...]”. Ela também cita que, no início da carreira, tinha muita dificuldade em conciliar o trabalho e a família: “eu tenho duas filhas, antes, eu trabalhava muito à noite, preparava material, fazia coisas, construía muito, muito. Mas, com a chegada da família, não posso. Se eu faço, se continuo nesse caminho, bem, será o divórcio [...] não é saudável, é preciso um equilíbrio” (Julie).

Nota-se nas falas das entrevistadas e dos entrevistados sentimentos de frustração por não conseguirem fazer o que gostariam em virtude da pressão do tempo e também de sentimentos pela falta de reconhecimento na rotina do trabalho. Dejours, Dessors e Desriaux (1993, p. 104) asseveram que “é, pois, desejável, para transformar um trabalho fatigante em um trabalho equilibrante, flexibilizar a organização do trabalho de maneira a deixar ao trabalhador uma maior liberdade para organizar seu modo operatório e para encontrar os gestos que serão capazes de lhe dar prazer [...]”.

Por sua vez, Oliver explica que, na reunião obrigatória mensal, sente que muito tempo é perdido e as pessoas não são ouvidas: “Normalmente, é muito linear, ele (*o diretor*) só fala, vai falando as coisas, é meio chato, tem algumas perguntas, mas todo mundo tá com vontade de ir embora, né?”. Denis critica que a gestão orçamentária é o que prevalece no trabalho e nas decisões da direção e um projeto de mais longo prazo é dificultado. Ele ainda aponta que muitos professores não se sentem valorizados e que são vistos por algumas direções como peças descartáveis, por isso, há uma grande exigência por planificações específicas, a fim de viabilizar substituições. Cabe aqui citar o alerta de Martins, Moraes e Lima (2010). Para os autores, a gestão perversa, as políticas de enxugamento e a precarização das condições de trabalho abrem espaço para as violências no trabalho e prejudicam a relação entre os pares, bem como prejudica a própria análise do sofrimento por parte dos indivíduos.

Na sequência, discute-se a relação da direção com os professores e o grupo de trabalho, assunto recorrente e exposto pelos entrevistados.

c) Relação com a direção

Nicole e Oliver relatam um tratamento desigual da direção em relação aos funcionários. Oliver desabafa: “eu preferiria que todo mundo fosse igual”, ao dizer que o diretor o trata como o “chuchu” (o preferido) do grupo, chegando até mesmo a assediá-lo sexualmente por ser

homossexual, como o diretor. Mesmo não gostando dos comportamentos do diretor, Oliver os rotula como não agressivos, todavia, trata-se, claramente, de um caso de assédio sexual, o que será melhor exposto na categoria sobre a seletividade da incivildade. Dessa forma, seus colegas o colocam sempre como porta voz do grupo, o que incomoda Oliver. Ele ainda cita que, por mais que não concorde totalmente com o diretor, tem que acabar concordando “porque ele que vai decidir tudo [...] aqui ele é muito estrito” (ao dizer estrito, o entrevistado soca a mão na mesa, expressando como o diretor é rígido e autoritário).

Nicole, por outro lado, explica que costumava ser preterida nas decisões do seu antigo diretor. “Ele dava permissões a alguns que não dava para outros [...] ele acordava orçamento para um, mas pra mim jamais”, “eu demandava, ah, eu gostaria de pegar a sexta de folga, sob meu custo, porque eu vou viajar no final de semana e bem, ele me dizia que não, mas antes tinha dito que sim para outra pessoa, ou seja, ele não era justo [...]”. Durante sua gravidez, ele fazia comentários do tipo: “eu conheci uma mulher que teve gêmeos e ela trabalhou até o último dia [...] Você deveria terminar o ano escolar”. E, segundo a entrevistada, outra diretora costumava dizer coisas para ela antes do horário do almoço, ou dizer que queria conversar e, com isso, minava o trabalho de Nicole, pois a mesma ficava preocupada, pensando em sobre qual assunto ela queria tratar. Na ótica da entrevistada, a sua diretora atual costuma ser muito fechada e não trata as incivildades no grupo de trabalho: “Muito fechada, muito ... é assim, assim, você sabe, eu fecho a porta. É dessa forma. É isso que faz. Muita rigidez”.

Na visão de Arthur, um diretor ruim é aquele que “fica no seu escritório todos os dias e não escuta os funcionários, que não é capaz de sorrir e nos vê como números”. Ele acrescenta que é aquele que gere sob ameaça, provoca o medo e não se preocupa em prevenir as incivildades no trabalho. Com isso, os professores não têm, muitas vezes, válvulas de escape para liberar o estresse, havendo maior pressão, como após os exames de avaliação dos alunos em que há muita correção para ser feita, tornando-se mais fácil a ocorrência de um conflito. Lorena concorda com Arthur ao dizer que um diretor ruim é aquele que foca somente na gestão orçamentária e, de maneira centralizadora, toma todas as decisões “sem consultar ou você tem a impressão que é consultada, mas no fundo a decisão foi tomada da mesma forma”. Denis também argumenta na mesma direção e acrescenta outros aspectos:

O que eu mais detesto são as **decisões arbitrárias** que não se ancoram em nada. Basicamente, é a mentalidade dos dias de hoje que é a **gestão orçamentária**. Eu tenho a impressão que a escola não é mais...não fazemos mais os alunos o centro das prioridades, é o motor como nós dizemos da comissão escolar, então você sabe é a percepção que temos da direção [...] É isso que eu lamento, é um pouco a **mercantilização**, como nós dizemos, da educação. A educação é feita para **ser**, em todo caso é o que eu penso, quando eu quis ser professor foi para **formar cidadãos** aptos a participar da vida democrática da sua nação, mas nos dias de hoje, eu tenho a impressão que nós estamos aqui para formar trabalhadores aptos a mudar de emprego não importa como, **dóceis um pouco**, eu penso que nós estamos tornando os nossos jovens um pouco estúpidos. Nós não elevamos o patamar, nós descemos o nível e isso me frustra um pouco (Denis, realces adicionados).

Denis incrementa, apontando que muitos professores têm medo da direção e, mesmo a direção, em uma escola multicultural, tem medo de julgamentos externos. Desse modo, para Denis, quando há conflitos entre os alunos, os professores têm receio de intervir, pois, como a direção tem medo de ser taxada como racista, por exemplo, não dará suporte à decisão do professor. Assim, segundo ele, a falta de apoio da direção revela uma falta de consideração com os professores e tira a autoridade dos mesmos. Para ilustrar, o entrevistado cita o caso do uso obrigatório do uniforme, todavia, quando um professor encaminhava o aluno para a direção, pois o discente não estava respeitando o código de vestimenta, a direção o encaminhava de volta para a sala. Ele ainda descreve que costuma ouvir um tipo de vocabulário que marginaliza o professor, ou seja, quando o diretor afirma “é a minha escola, é assim na minha escola”.

Diante do exposto, vale resgatar as diferenças, explicadas por Daniel (2009), entre chefes agressores e “chefes rígidos”. Existe uma tendência de que os primeiros sejam injustos, inconsistentes e interessados mais em si mesmos do que na organização, além de serem explosivos emocionalmente e abusarem do poder e da autoridade que possuem. Já os “chefes rígidos” agem de forma justa e coerente, de maneira controlada, focando nos objetivos organizacionais.

Portanto, uma direção que dá um exemplo ruim em termos de comportamentos agressivos valida a proliferação do mal-estar. Salin (2003a) esclarece que, no ambiente de trabalho, o aprendizado social, a partir da observação, é um aspecto a ser analisado. Isso porque, quando não há punições para os comportamentos agressivos ou quando se comportar de maneira violenta traz recompensas, há um estímulo para que a contaminação do ambiente de trabalho seja ativada. Estes e Wang (2008) ainda destacam que, claramente, a filosofia gerencial tem um efeito direto

sobre a incivilidade, portanto, merece atenção. Como reflete Ritzer (2015), as decisões de gestão e organização do trabalho também revelam qual o tipo de sociedade se almeja e se constrói, e o risco do sistema de mercantização como levantou Denis, também tem invadido o ensino - sociedade de Macdonaldização - explicada por Ritzer (2015).

No próximo tópico, será relatado o problema das mudanças na diretoria da escola e as dificuldades de adaptação a um novo estilo de gestão, principalmente, quando a mesma é embasada na imposição.

d) Adaptação em função de mudanças na diretoria

Verificou-se, de maneira convergente, a problemática em torno da mudança de uma gestão para outra, considerando a saída de um diretor e a chegada de um novo nomeado pela comissão escolar. Esse é um processo que, potencialmente, abre brechas para a incivilidade e outros maus-tratos no trabalho, principalmente, quando não é feito de maneira planejada e comunicado de forma transparente.

Nicole, por exemplo, explica a questão:

Cada vez que uma direção chega, podemos dizer que ela chega e vai instalar seus padrões, suas normas, sua maneira de fazer, e chega com o seu esquema, mas nós já temos uma cultura na escola, nós já temos coisas que funcionam muito bem. Somente uma direção que não fez isso, e aí funcionou muito bem, ela chegou, e ficou mais em modo de observação, nos sugeriu coisas para melhorar e isso pra mim é o que uma direção deveria fazer ao invés de chegar e parecer que tem tanto medo de não ter nenhuma autoridade que vem com uma carcaça super autoritária e nos coloca restrições em praticamente tudo que fazemos, é como... leva um ano ou dois até que as coisas se ajustem (Nicole).

Nicole, que trabalha há vinte anos na escola, acrescentou: “nós estamos aqui praticamente desde o começo, então, é claro que, quando uma nova direção chega, ela não conhece internamente a escola, não conhece a realidade dos alunos, não conhece a realidade dos pais, é isso, é claro que é verdadeiramente um momento de desafio”. Segundo ela, já viu direções ficarem na escola dois anos, três anos, cinco anos e mesmo dez anos. Atualmente, a nova direção está no comando há dois anos, afirma ela. O entrevistado Samir explica que está com seu terceiro diretor; já o primeiro ficou cinco anos, o segundo, um ano, e a diretora atual está no seu segundo ano de gestão. Para ele, o diretor anterior tinha uma visão mais empreendedora, o que lhe agradava, e os projetos funcionavam “a mil por hora”, mas, quando ele deixou a escola e foi

substituído, o ritmo mudou muito e tais oscilações são difíceis de vivenciar.

Lorena reforça ao dizer, “cada um tem sua maneira, cada um, sua filosofia”. Com isso, a cada mudança de direção, os professores ficam receosos com o que pode acontecer. Ademais, de acordo com Lorena, a comissão escolar anuncia as mudanças de direção e os professores não têm nenhum poder para opinar: “Eu diria que os professores não estão sempre abertos. Talvez porque não somos ouvidos e não fazemos sempre parte da solução. As coisas nos são impostas e isso é muito claro” (Lorena). A entrevistada ainda relata como a diretora atual chegou à escola. A mesma fez uma reunião geral, falando que queria um clima de respeito e que não iria aceitar mais queixas, todavia, para as pessoas recém-chegadas que não sabiam dos problemas do passado, a maneira como a diretora falou fez criar um clima de desconfiança e temor.

Denis, igualmente, fala sobre os problemas ligados às mudanças na direção da escola: “[...] nos últimos seis anos, nós tínhamos um diretor que tinha uma maneira de funcionar na qual nós estávamos muito habituados. Mas, teve uma mudança [...] assim devemos nos adaptar a sua personalidade, sua maneira [...] é preciso se desfazer dos hábitos anteriores”. Alícia adiciona que, infelizmente, a gestão do clima no trabalho não é importante para todos os diretores.

Eu já vi vários, presentemente, é importante para ela. [...] Você sabe para ela é importante um espírito de equipe. Eu acredito que o tempo que a direção investe no clima, fazendo atividades sociais, faz ela ganhar no tempo de resolver os conflitos [...] mas não é todo mundo que entende isso. Eu já tive diretores que não se importavam. Então o clima se desintegrou, se eu posso assim dizer, e começou a ter cada vez mais conflitos pra resolver na escola [...] foi como um espiral. Aumentou e aumentou (Alícia).

Alícia também aborda a questão da desconfiança quando os atos incivis são percebidos, seja no nível descendente (direção para com o professor) ou horizontal (entre os pares). Assim, além de terem que se adaptar a cada nova diretoria (Alícia retrata que, para alguns diretores, o tema é importante, e, para outros, não), também precisam gerir as marcas de incivilidade e isso vai influenciar a adaptação, que se torna, portanto, um elemento a ser considerado, ou seja, as experiências passadas podem refletir em comportamentos futuros, dando espaço para o medo e a não participação. Porath e Pearson (2004) explicam que os impactos da incivilidade sofrida podem durar anos. As autoras enfatizam a relação da vítima com o instigador, em que a vítima não tem certeza da intenção do instigador e o suspense reina. Mas é interessante considerar essa

questão, não apenas em relação à pessoa em si, mas em relação à imagem potencial que se pode criar, por exemplo, de um (a) diretor (a). Nesse sentido, observa-se que o nível pernicioso da incivildade pode ser ainda mais amplo.

Dessa forma, silenciar o outro, impondo uma maneira de conduzir, é um caminho que abre espaço para o medo e prolifera de maneira sutil o mal-estar entre as pessoas na esfera do trabalho. É fundamental, portanto, desconstruir potenciais imagens do passado por meio de um discurso e de práticas civis. Isso porque a perda do espaço da fala, da análise crítica e do debate construtivo que gera mudanças mais democráticas representa frustrações para o grupo e mascara os problemas organizacionais (SIQUEIRA, 2009) sob o manto de uma sedução organizacional que não se sustenta.

Além do desafio em prol de mudanças de gestões transparentes e abertas a ouvir os funcionários que já estão na organização e a conhecem, é preciso ter atenção aos problemas de comunicação que também podem abrir brechas para a manifestação de comportamentos incivis no trabalho, assunto a ser tratado na sequência.

e) Problemas de comunicação nas relações interpessoais

Na visão de Denis, um conflito se torna negativo quando o tom aumenta sem qualquer motivo. Isso quer dizer, para ele, que a mensagem se perdeu no processo, dando espaço para comportamentos agressivos. O entrevistado explica que, na escola, entre os professores, é comum discussões no nível político ou acerca de outros sujeitos, assim, confrontos de ideias com respeito são normais, todavia, quando o tom aumenta, o problema tem início. Nesse sentido, para Denis, é preciso ter atenção à maneira de se expressar.

Outra forma de comportamento incivil é relatada por Samir. Segundo ele, em reuniões entre a equipe de trabalho, “Eu explico o meu ponto de vista e a outra pessoa me corta todo o tempo, eu não acho isso civilizado. Ela deve esperar eu terminar [...]”. E então, nessa situação, um colega que testemunhou o ocorrido diz: “[...] deixe ele terminar, e isso eu também não acho correto”. Para Samir, isso representa não ser respeitado duas vezes. Além disso, ele cita colegas que ficam ao celular, fazendo outras atividades durante uma reunião, o que o incomoda, e conversas entre os homens sobre as colegas mulheres, o que o deixa desconcertado. Outro exemplo dado por ele é o caso de ser chamado a atenção, na frente dos alunos, por um colega de trabalho. Samir relata uma situação em que um colega mais velho chamou a sua atenção sobre determinado conteúdo, tirando o seu crédito na frente dos alunos. Ainda, segundo ele, o colega

estava errado em termos do conteúdo. De acordo com Samir, “existem professores que querem parecer melhores tecnicamente e, para isso, rebaixam a outra pessoa, mas isso não é uma boa coisa de se fazer, porque acabam rebaixando a si mesmos [...]”.

Helena já argumenta sobre as falhas de comunicação por parte da escola para com os professores em relação ao que fazer, por exemplo, em um dia em que está chovendo muito, ou muito frio. Dessa maneira, de acordo com ela, tais problemas podem trazer insegurança para quem está começando na profissão. Ela também acrescenta, em tom de crítica, que a direção é o seu padrão e que, muitas vezes, são melhores quando se expressam pessoalmente do que por *e-mail*. Como mostram Park, Fritz e Jex (2015), os problemas na comunicação via *e-mails* são graves e podem influenciar a escala do conflito interpessoal e ainda um funcionário vítima de *cyber incivility* irá começar o seu dia de trabalho em desvantagem em função da aflição vivenciada pelo conteúdo lido.

Em relação ao comportamento do professor no grupo de trabalho, Nicole explica que costuma ser franca e diz claramente as coisas, por exemplo, em reuniões. Para ela, muitas pessoas não ousam, às vezes, falar ou tentam minimizar os problemas. Ao longo da sua carreira (20 anos na profissão), ela explica, sempre procurou e procura se manter fiel ao que acredita e que denuncia o que não funciona. Contudo, ela é consciente de que, dependendo da direção, sabe que pode agradar menos. Ela relata acerca de um diretor que não gostava da sua maneira de ser, mas diz que a diretora atual é mais aberta às suas opiniões.

Assim, a comunicação apresenta diversas facetas e deve ser um elemento de constante observação. Pode ser uma categoria dentro de assédio moral, como Leymann (1996b) afirma, quando alguém se recusa a comunicar com o outro, podendo também representar uma degeneração da relação entre as partes, a partir da discrepância entre a comunicação verbal e a não verbal, como explica Glasl (1982), mas ainda pode significar um caminho para a desescalada do conflito. Sennett (2012, p. 42) lembra que a “comunicação explora o reino da sugestão e da conotação”, e Picard (2007, p. 139) afirma que o saber viver “no nível interacional, facilita a regulação das trocas. E no nível do grupo, ajuda na consolidação dos laços”.

f) Problemas de colaboração entre os pares

Como relata Soares (2016), a falta de cooperação, a injustiça organizacional e a carga de trabalho excessiva são elementos preditivos do assédio moral. Interessante notar que esses elementos vinculam-se entre si. Samir explica que a falta de cooperação, em função de

incivildades, de colegas que ficam meses sem se falar, aumenta a carga de trabalho de alguns, como ele mesmo já experienciou, o que altera a percepção do entrevistado sobre a justiça organizacional. É possível observar em seu relato que ele tem dificuldade de dizer “não” a pedidos de colegas mais antigos na escola e se sente (mesmo calado) sobrecarregado, fazendo diversos trabalhos extras sem receber o devido crédito.

Julie explica que, no âmbito educacional, um critério importante para se obter um determinado cargo é o tempo de serviço, que se liga à idade. Segundo ela, o critério: “é a ordem de prioridade, e mesmo que você seja bem bem fina, você não vai ter o trabalho antes de outro se você não tiver maior experiência”. Nesse sentido, a entrevistada diz que, formalmente, não há estímulos vinculados à avaliação em prol de uma maior cooperação entre os pares. Salin (2003a) alerta para o fato de que um sistema de recompensas e benefícios mal gerenciado pode ser antecedente de agressões mais sutis no trabalho. Assim, esse é um ponto que merece atenção e deve ser sempre revisado.

Outra questão levantada é o tempo de convivência com os pares, podendo, em muitos casos, levar à diminuição da tolerância e ao aumento de atos incivis, como, por exemplo, olhares de desprezo e desdém (Alicia).

Você sabe quando já faz 16 anos que você convive com alguém que você julga incompetente. Sabe, a um determinado momento se torna difícil, a tolerância, há certo momento você fica menos tolerante [...] o tempo joga contra a civilidade. O primeiro ano ou os dois, três primeiros anos, alguém que você não concorda com as suas proposições, você o tolera. Mas, quando faz 16 anos, você não tolera mais. E aí o jeito de ensinar dessa pessoa, que você não é de acordo, você diz (Alicia).

Tal questão é, portanto, mais um desafio a ser gerido. Contudo, mesmo pessoas que convivem por anos, talvez, se conheçam pouco. E esse conhecer pode ser uma alternativa para a redução da incivildade no trabalho, derrubando, assim, as possíveis barreiras. Oliver relata que, em uma escola onde lecionou, havia um grupo de professoras, as quais estavam sempre juntas e não queriam abrir espaço para outras pessoas, mesmo quando alguém tentava se aproximar, o que gerava constrangimentos.

Teve uma professora que pediu para a outra: você quer comer sushi comigo, e ela disse: não, não, eu vou ficar aqui na escola. E aquela professora foi comer

sushi sozinha e quando ela chegou ao restaurante esse grupo de professoras estavam lá comendo sushi. Ela ficou muito sem graça. Era esse tipo de ambiente, todo mundo falando mal do outro, eu não me sentia bem nessa escola. Qualquer coisa que você fazia todo mundo ficava com ciúmes ou falando mal de você, ah, é sempre ele que tá fazendo as coisas, ah, ele fez muito mal, ele deveria fazer de outro jeito. Esse ambiente de trabalho era tóxico (Oliver).

Em outra situação, Oliver relata que ele mesmo foi atender a um casal de pais que não falava francês, somente persa (pois é professor de francês em uma classe de alunos imigrantes), e, diante dessa situação, chamou uma colega de trabalho com a qual quase não mantinha contato, mas que falava pársi. A partir de então, passou a conversar mais com essa professora que ele julgava fechada ao diálogo, e, além disso, conhecendo a sua história, conseguiu compreendê-la melhor. Para ele, a colaboração é um desafio, pois os professores de classes que acolhem imigrantes trocam muito de escola, atendendo às demandas de cada uma delas. Em função disso:

Quando você chega em uma nova escola, é um novo trabalho, literalmente, porque as regras são diferentes, cada costume é diferente, então você tem que aprender tudo de novo. E, às vezes, eu acho que outros professores acham que somos mais lerdos, que não entendemos muito rápido ou que não prestamos muita atenção em algumas coisas. Mas, eles têm que entender que a gente muda muito de escola e que a gente recebe alunos todo dia, todo dia eu posso receber um novo aluno (Oliver).

Oliver ainda relata que, se o professor não buscar contato com outro, muitas vezes, não vai haver colaboração. E mesmo, por exemplo, no refeitório, é comum perceber que os professores se sentam em grupos (professores mais antigos, professores mais novos etc) (Oliver).

Por fim, para completar essa primeira categoria denominada “condições que abrem brechas para as incivildades”, os **elementos socioculturais** levantados por alguns entrevistados serão abordados, todavia, Samir, Lorena, Nicole, Alícia e Oliver não levantaram aspectos a esse respeito.

Para Maria, existe uma ínfima colaboração entre os professores e os educadores nas escolas de nível primário, o que representa diferenças em termos formais (como salarial, pois o educador recebe cerca de 2/3 a menos), mas também diferenças na forma de tratamento. Os educadores, na escola em que ela trabalha, são formados mais ou menos por 40% de imigrantes (cabe dizer que há um processo seletivo para ser educador, e tal processo é ainda mais rigoroso

para ser professor); já quanto ao grupo dos professores, 99% são oriundos do Québec. Maria relata situações de marginalização, como em festas do final do ano e em premiações, relatando também incivildades, assédios e preconceitos por parte dos professores.

Em um caso em que ela estava acompanhada de uma estagiária, a mesma, sem saber dos procedimentos adotados na escola (da regra não escrita), pegou o grampeador de outra professora (para grampear as atividades de pintura dos alunos). O objeto ficou sujo de tinta e, quando a professora viu, gritou com a estagiária na frente de todos os alunos, tomou o grampeador da mão da estagiária e o levou para a coordenadora. A coordenadora foi até a sala e falou com Maria, que ficou estarecida com o comportamento da professora.

ai, meu Deus...só de lembrar foi horrível, só de lembrar, pobrezinha, ela é até Colombiana, a moça [...] Ela deu um verdadeiro escândalo, nesse nível, na frente das crianças e a pobre da estagiária, com aquela cara (de espanto) “não tudo bem”, e a professora tomou da mão da menina “olha, aqui tá sujo de tinta” e realmente estava. E eu, sem entender, gente, o que que está acontecendo? Porque eu achei que ela tinha pego no escritório eu achei que ela soubesse da regra, enfim... que não é dita, é implícita ...você tem que saber que você não pode pegar nas minhas coisas, entendeu? Eu sou a elite. É claro, não são todos os professores, mas a maioria, especialmente, o “québécois” com os imigrantes. Tem...isso é muito claro, muito claro. E aí, olha, ela fez um escândalo, a menina disse, “tudo bem, eu lavo”, e a professora disse “nãooo, isso aqui é uma prova e eu vou à direção mostrar”, mas o diretor não estava lá e ela foi à coordenação falar com a coordenadora (Maria).

A entrevistada explica que há uma hierarquia informal na escola que precisa ser respeitada. Essa hierarquia diz respeito aos professores e aos educadores mais velhos no que tange à idade. Assim, estar na escola há mais tempo representa certo tipo de poder. Maria sente que os mais idosos e *québécoises* olham para os imigrantes, pensando “vai tomar o meu lugar, tá me desafiando”.

Em outra situação, ela cita que até mesmo a sua coordenadora (coordenadora dos educadores; há ainda a coordenadora dos professores e o diretor geral) que está no Québec há onze anos, e é mexicana, sente a falta de respeito por parte dos educadores não imigrantes. Ela relata que, na primeira reunião com o seu grupo de trabalho, não sabia onde se sentar na sala de reunião que estava claramente dividida entre os *québécoises*, os imigrantes que falam espanhol e os imigrantes não latinos.

Em outro caso, a marginalização dos educadores ficou clara para Maria. Segundo ela, no final do ano, foi realizado um amigo secreto, mas foram separadas a caixa para os presentes dos professores e a caixa para os educadores. E no dia da confraternização, “[...] tava lá a mesinha dos professores e a mesinha dos educadores”, havendo premiações para o professor mais divertido, o mais artístico etc. Contudo, conforme a entrevistada:

[...] nenhum educador ganhou, nenhum, nenhum... e a gente tem mais de 30 educadores, nenhum ganhou e aí eu me pergunto..., nossa, foi muito chato e tinha uma hora que eu disse: eu não vou nem bater palma, eu nem conheço, tá chato, ficou uma coisa realmente chata, aquele clima esquisito, sabe...tanto, que teve uma hora que a gente se virou e disse: olha, na boa, vamos comer aqui, falar de outra coisa, isso aqui não foi feito pra gente, era muito nítido, entendeu? Muito claro isso (Maria).

Maria explica que falta aproximar mais as pessoas de forma verdadeira (e não como foi feito na confraternização, ela diz: “assim, misturou né, entre aspas”), fazer com que conheçam mais o outro para que o respeito seja maior.

Ela narra outra situação em que a violência verbal quase se tornou violência física na escola. De acordo com a entrevistada, duas educadoras estavam na escola, durante o intervalo, conversando em pársi (persa iraniano) e uma colega *québécoise* ouviu e disse que deviam falar apenas em francês dentro da escola, não importando se o assunto era pessoal ou se estavam no intervalo de trabalho. Para Maria, foi impressionante saber de tal história, pois, segundo sua fonte, as colegas de trabalho brigaram, “apontando o dedo na cara uma da outra”. Em outro caso, em um curso para os educadores, o vídeo mostrava uma placa, cujos dizeres apontavam que, dentro da escola, é lei falar somente em francês. Maria relata que, nesse momento, uma colega *québécoise* começou a gritar bem alto, “olha aí a placa”, deixando-a constrangida, bem como os demais imigrantes. Ela diz que foi uma falta de respeito e de educação.

Em suma, ela explica que as maiores vítimas de assédio moral na escola, são os imigrantes, especialmente, os recém-chegados, e ainda diz que mesmo as decisões da coordenadora são questionadas (até a mesma afirmar que se tratou de uma decisão do diretor – que é autoritário nessa escola) em frases como: “porque fulana, ela entrou agora, ela mal fala francês, ela entrou agora na escola, ela não tem o direito!” (Maria). A entrevistada relatou ainda

que, por acaso, acabou ouvindo a conversa das colegas com a coordenadora, pois estava em uma sala ao lado (nessa situação Maria foi escolhida para substituir uma professora temporariamente).

Maria elucida que o nativo do Québec tolera o imigrante desde que ele não tente tomar o seu espaço, o seu lugar. Como Cortina (2008) afirma o indivíduo pode ser visto como competente, mas menos amigável quando o outro o vê como um competidor. A entrevistada diz ainda que tenta se colocar no lugar dos nativos e pensa ser essa uma questão muito difícil, explicando que o imigrante precisa se esforçar para se integrar e o nativo, conhecer o outro e reconhecer os seus méritos.

Sob outro ângulo, Emilie ressalta que a mídia e os humoristas tratam, no Québec, muitos atos incivis como uma noção aceita. Ela diz: “Eu tenho a impressão que o sexismo e a homofobia ou toda a forma de racismo não desapareceram da nossa sociedade. Eu acredito verdadeiramente que tudo isso há um enorme impacto ainda. Infelizmente”. Helena, de forma generalista, expõe que as incivildades são vistas em toda parte na sociedade e não somente na escola.

Na ótica de Denis, a educação é menos valorizada e não é priorizada pelo governo. Ele menciona que os professores não são vistos como os médicos, por exemplo, que tem um *status* social maior. Safira acrescenta que o papel do professor não é mais visto como antigamente. Segundo ela, os alunos não enxergam que o professor é alguém que vai ensinar, ajudar, mas o veem como alguém que, simplesmente, está lá. Ademais, ela observa que muitos alunos, mesmo aos trezes anos, estudando no ensino secundário, se sentem muito estressados e sobrecarregados, o que a desencoraja. O trabalho de Burke et al. (2014) levantou a temática acerca do aluno multitarefado, mais ansioso, cansado e estressado para gerir os seus desafios emocionais, um elemento social para reflexão. A entrevistada cita que tal questão também pode estar ligada ao individualismo, o que gera muitos problemas: “As pessoas preferem habitar com os animais mais do que com as pessoas” (Safira). Ela explica sentir que há mais solidariedade nas relações em seu país de origem, onde a instituição da família, segundo ela, é mais protegida.

Davetian (2009) nos adverte que a compreensão de uma teoria multicultural da civilidade envolve o entendimento de como cada cultura compreende os conceitos de autoridade, respeito, contexto e espaço. Assim, as particularidades de cada cultura, e mesmo das subculturas, devem ser evidenciadas a partir de um panorama histórico, no intuito de buscar compreender os estímulos e interferências nos comportamentos sem julgamentos simplistas.

Denis argumenta em relação à diminuição do respeito às autoridades na sociedade atual do Québec. Ele cita a dificuldade de alguns professores de se adaptarem a uma clientela cada vez mais multicultural, relatando que algumas professoras mulheres são menos respeitadas, sendo alguns alunos mais arrogantes, especialmente, aqueles ligados a certos grupos mais radicais, entre os quais a mulher não é respeitada como um homem o é. Arthur, que já trabalhou em uma escola com público mais *québécois* e em outra com público mais multicultural, compara, dizendo que os pais imigrantes são mais respeitosos, pois valorizam a educação em função do esforço que fizeram no processo de mudança de país.

Julie analisa que o professor é sempre colocado em dúvida, não importando o nível de ensino: “Vão dizer o que o professor fez ou o que ele não fez, o que ele pode fazer a mais. Essa é a dificuldade”. Segundo ela, poucos dizem o que eu posso fazer pelo meu filho ou o que você sugere que eu faça (Julie). Nesse sentido, muitas vezes, a própria maneira como o professor é questionado reflete a desvalorização dessa categoria de profissionais, segundo a entrevistada, aspecto também enfatizado por Denis e Arthur.

A professora Julie ainda explica que, em cada domínio, há elementos que são mais realçados, citando a área da construção civil, em que há mais homens do que mulheres. Já quanto ao ensino de nível secundário, ela menciona que, muitas vezes, a orientação sexual do professor é motivo de “brincadeiras” e comentários ofensivos.

Em suma, nessa categoria, foi possível conhecer os elementos mais recorrentes citados, bem como verificar que nem todos os entrevistados relataram aspectos sociais que influenciam o ambiente de trabalho e as relações interpessoais. Ficou evidenciado que o foco das falas foi dirigido para os fatores organizacionais, o que representa uma possibilidade de trabalhar, pensando em prevenção e em políticas efetivas de intervenção, no intuito de barrar o avanço das microviolências no ambiente de trabalho. Justificativas míopes, focadas apenas no indivíduo e desculpas de que é dessa forma e não há o que fazer, precisam ser refutadas, pois a saúde no ambiente de trabalho deve ser uma preocupação de todos os envolvidos na organização.

Na sequência, as múltiplas direções (horizontal, entre os pares; descendente, do superior de nível hierárquico para com o subordinado; ascendente, do subordinado para com o superior de nível hierárquico ou do aluno para com o professor; mistas; externas, de pais para com os funcionários) de incivildades e violências serão detalhadas, tendo em visto o contexto escolar,

bem como os papéis assumidos (vítima, testemunha e/ou agressor) pelas entrevistadas e pelos entrevistados serão destacados.

6.3.2 Fontes Múltiplas e Papéis Assumidos

Nessa seção, um quadro síntese foi estruturado no intuito de mostrar a variedade de situações que ocorrem no ambiente escolar. As fontes (as direções) são múltiplas, como: descendente (diretor para com o professor, professor para com o aluno), ascendente (aluno para com o professor, professor para com o superior de nível hierárquico) horizontal (entre os colegas) e externa (atos negativos executados pelos pais).

Vale notar que o Quadro 8 permite uma visualização de mais de um papel assumido pelos entrevistados. Nesse sentido, resgata-se a perspectiva social interacionista do estudo de Andersson e Pearson (1999), a qual é pouco abordada empiricamente, segundo a análise de Schilpzand, Pater e Erez (2014). Os autores mostraram que, aproximadamente, 82% dos estudos sobre incivildade centram a atenção na ótica da vítima, não considerando as particularidades da incivildade, como, por exemplo, a possibilidade de a vítima se tornar também agressora, como ainda observar atos incivis (ser testemunha). Ou seja, a incivildade, no que se refere aos papéis assumidos, pode ter um caráter potencialmente volátil. Assim, há uma nítida carência em considerar o tema sob um âmbito mais vívido e integrado, tendo em vista um panorama social interativo.

Dessa maneira, constata-se que a incivildade carrega em si a essência de ser um ato negativo e sujeito de ser praticado por qualquer pessoa na esfera do trabalho, sendo ainda a volatilidade dos papéis outra particularidade a ser considerada.

Contudo, nem sempre há uma “devolutiva” incivil, pois outros elementos entram na análise, ligados, por exemplo, à estrutura de poder formal e informal (por exemplo: um professor que já está na escola há muito tempo), bem como a aspectos que vão ser tratados na categoria sobre a seletividade dos alvos, considerando, inclusive, a escolha de táticas (ato incivil: ser claramente grosseiro ou olhar com desdém – ato mais sutil) dependendo do alvo. Ainda, as ações vão sofrer influência do contexto de trabalho, envolvendo: nível de abertura para o diálogo, nível de apoio entre os colegas, estilo de gestão da direção, práticas já institucionalizadas (como os maus comportamentos são punidos) etc. Assim, a partir desse conjunto, o potencial de escalada

das incivildades e de outras violências será maior ou menor observado. Cabe dizer que, ao longo das outras categorias, os exemplos fornecidos serão retomados e detalhados no intuito de mostrar essa dinamicidade (categoria a respeito da escalada dos atos agressivos).

Quadro 8 - Registros Destacados: Vivências das Entrevistadas e dos Entrevistados

	Fontes Múltiplas de Incivildades e Violências	Papéis Assumidos (relatados)		
E	(Ascendente, descendente, horizontal, mista, externa)	Vítima	Testemunha	Agressor (a)
Emilie	Horizontal (quando uma colega interrompe sua aula para falar com ela, fala mal pelas costas, envia e-mails agressivos etc)	X (reação: evitou a agressora)		
	Horizontal (foi rude com um colega)			X (reação: desculpou-se em seguida)
	Descendente (professor gritando com aluno)		X (reação: observou)	
	Ascendente (colega em reunião que coloca o fone no ouvido ou que fica mexendo muito no celular, não prestando atenção no superior)		X (reação: observou)	
	Ascendente (quando o aluno ofende verbalmente, xinga (às vezes, murmurando com os lábios) ou fala em um tom grosseiro, mas em outro idioma)	X (reação: intervenção - com autoridade, a fim de criar um elo de confiança)	X (reação: intervenção)	
Denis	Horizontal (discussões entre professores)		X (reação: observou)	
	Horizontal (foi rude com um colega, denegriu um colega perante os outros)			X
	Descendente (do diretor para com um professor)		X (reação: ouviu e aconselhou)	
	Ascendente (testemunhou: alunos que correm no corredor e ignoram quando são chamados a atenção. Vítima: alunos arrogantes, fanfarrões, que desprezam como se professor fosse "um ninguém")	X (reação: intervenção - com autoridade, a fim de criar um elo de confiança)	X (reação: intervenção)	
Helena	Horizontal (A: quando uma colega só quer receber, mas não oferecer ajuda. B: testemunhou e denunciou de maneira anônima um caso de assédio moral vivido por um colega)	X (reação: (A) procurou evitar dar ajuda para esse colega)	X (denunciou de maneira anônima)	
	Horizontal (foi rude com um colega)			X
	Descendente (superior para com o professor. Vítima: imposições de tarefas sem diálogo, ser tratada de maneira diferenciada, o diretor dizia sim para alguns e não para outros. Testemunha: de um caso de assédio moral)	X (reação: tentou conversar, mas, ao se frustrar, passou a reduzir o seu envolvimento no sentido de opinar)		X

Continua...

Quadro 8 – Registros Destacados: Vivências das Entrevistadas e dos Entrevistados (Continuação)

	Fontes Múltiplas de Incivilidades e Violências	Papéis Assumidos (relatados)		
E	(Ascendente, descendente, horizontal, mista, externa)	Vítima	Testemunha	Agressor (a)
	Ascendente (vítima: quando o aluno ofende verbalmente, xinga (às vezes, murmurando com os lábios) ou fala em um tom grosseiro, mas em outro idioma. Em um caso, ela foi testemunha de um aluno que arremessou uma cadeira no outro)	X (reação: intervenção - com autoridade, a fim de criar um elo de confiança)	X (reação: intervenção)	
	Fonte externa (os pais, às vezes, são frios na forma de falar, impacientes para aguardar uma resposta por <i>e-mail</i> , pais que, após vários pedidos, não assinam o caderno do aluno após os recados – “Isso, isso me agride um pouco”)	X (evitou o confronto, mas procurou dialogar. Ex: explicando os prazos para retornos)		
Samir	Horizontal (colegas que são impolidos e agressivos em reuniões, falam mal “pelas costas”, fazem comentários sexistas etc)		X (evitou tomar partido)	
	Horizontal (colega que o descreditou na frente dos alunos; colega que exigiu trabalhos extras dele, ao invés de pedir ou perguntar se poderia fazer; colega que disse em reunião que ele não colaborava, pois tinha um material salvo para estudo próprio e a professora queria o conteúdo já preparado. Após a reunião, no último caso, a colega, chorando, pediu desculpas, afirmando que estava estressada e com receio de lecionar determinado curso)	X (calou-se para evitar confronto; apesar de ter ficado “chocado” e “frustrado”, atendeu “os pedidos” dos colegas. Em razão de um mal-estar com um colega, pediu dois dias de licença)		
	Ascendente (do professor para com o aluno. Um caso em que o aluno o procurou para reclamar de outro professor que, segundo o aluno, era racista. O outro caso diz respeito a um colega que quase bateu em um aluno)		X (tentou apaziguar)	
Lorena	Horizontal (atitudes desrespeitosas, comportamentos dissimulados, falar mal “pelas costas” etc)	X (chegou ao ponto de mudar de escola em virtude do ambiente de trabalho tóxico. Em geral, diz que não é “explosiva”, que tenta “temperar” as coisas)		
	Horizontal (entre os pares. “Já me aconteceu de ser rude e tola”. Lorena diz que um ambiente tóxico de trabalho contamina a todos, cria um “efeito em cascata”)			X
	Descendente (superior de nível hierárquico com o professor)		X (escutou e aconselhou)	

Continua...

Quadro 8 – Registros Destacados: Vivências das Entrevistadas e dos Entrevistados (Continuação)

E	Fontes Múltiplas de Incivilidades e Violências	Papéis Assumidos (relatados)		
	(Ascendente, descendente, horizontal, mista, externa)	Vítima	Testemunha	Agressor (a)
	Fonte externa (mãe de aluno que a intimidava)	X (procurou ajuda na direção da escola e chegou a ir ao sindicato se informar)		
Julie	Horizontal (entre os pares. Colega que tem dificuldade em ouvir a ideia do outro, que procura se impor mais do que colaborar, que “fala mal pelas costas”, que quer “aparecer” frente à direção, obtendo o crédito de um trabalho e diminuindo os outros; colega que entra na sala enquanto ela está ensinando para demandar algo; colega que vai embora antes do tempo, não realizando as atividades de planejamento e preparação em equipe - segundo ela, isso irrita e demonstra falta de consideração. Ninguém vai ter promoção na área, mas Julie diz que quem não quer colaborar é mal visto na área do ensino, pois isso representa não pensar em melhorias para os alunos)	X (já chegou a chamar a atenção de colegas)	X	
	Horizontal (entre os pares. Ela diz que é “reacionária”, que já agiu de maneira impolida, mas tenta “pesar suas palavras”)			X
	Descendente (superior de nível hierárquico com o professor. Vítima: (A) direção anterior que entrava na vida privada dos professores, fazendo julgamentos, não ouvia os professores e era controladora; (B) a direção anterior falou mal dela para a nova diretoria, que ela era muito negativa. Julie diz que se sentiu “demolida” por dentro e tentou explicar que, na verdade, ela se expõe em prol de melhorias e não fica neutra, pois é também representante sindical. Testemunha: alega saber de quatro colegas em licença-saúde do trabalho por diferentes razões, mas Julie diz: “no fim das contas, a incivilidade propriamente dita esteve presente”. Ainda relata ter testemunhado um caso de assédio moral e um de assédio sexual)	X (A: procurou se mobilizar junto a outros professores. A direção acabou sendo mudada. B: conversou com a nova direção, buscando desmistificar ideias pré-concebidas sobre ela)	X (observou)	
	Fonte externa ((A) pai de aluna que a esperou ao lado de seu carro no estacionamento, criticando, de maneira grosseira, sua maneira de ensinar e suas decisões; (B) pais que pedem resposta por e-mail e insistem por uma rápida resposta. Nesse caso, ela adverte que tem 48h para retornar – “se eu tenho uma resposta para dar, preciso de tempo para pensar”; (C) pais que não agendam e querem falar sobre os filhos – “assim como para ir ao médico, você deve marcar um horário para reunião”)	X (nos casos B e C, ela explicou a maneira como funciona)		

Continua...

Quadro 8 – Registros Destacados: Vivências das Entrevistadas e dos Entrevistados (Continuação)

	Fontes Múltiplas de Incivilidades e Violências	Papéis Assumidos (relatados)		
E	(Ascendente, descendente, horizontal, mista, externa)	Vítima	Testemunha	Agressor (a)
Nicole	Horizontal (entre os pares. Vítima: colegas que são rígidos quando ideias diferentes das deles são mostradas, que impõem e não são capazes de ouvir, que apontam a menor falha do outro e querem aumentá-la; Testemunha: colegas gritando entre eles)	X (procurou dialogar)	X (observou)	
	Mista: Horizontal (entre os pares. Em resposta a algum ataque, Nicole explica que, com certeza, já foi rude. Também, com uma colega mais nova em relação à idade, que é muito “cabeça dura”) e Ascendente (ela em direção à diretora, quando foi chamada a atenção em reunião)			X
	Descendente (superior para com o professor. Vítima: tom ríspido quanto às coisas eram ditas, imposição e não abertura para o diálogo, recebia respostas em um “tom seco” ou não respondia, ignorando; ser chamada a atenção de maneira não merecida na frente de todos em reunião. Testemunha: diretor que deixa a reunião sem dar explicação; diretor que assediou moramente uma colega)	X (procurou dialogar)	X (observou e tentou aconselhar uma colega)	
Alicia	Horizontal (entre os pares. Colega que ignora, que “fala mal pelas costas”, que grita e aponta o dedo, olha de maneira irônica, que não conversa e faz como se o outro não existisse)	X (devolveu e escalou os atos negativos)	X (observou)	
	Horizontal (entre os pares. Espalha rumores sobre colega, busca denegrir o outro em função de algum ato negativo que recebeu, escalando o problema)			X
	Descendente (superior para com professor. Diretor que vigia de maneira constante, que trata o professor como criança, não demonstrando confiança no mesmo)	X		
Arthur	Horizontal (entre os pares)	X (devolveu os atos negativos)		X
	Descendente (do superior para com o professor. Ele relata ter sofrido e ter praticado abusos verbais)	X (devolveu os atos negativos)		X
	Fonte externa (pais que consideram que os alunos são “os reis” e, às vezes, são desrepeitosos em seu comportamento, não valorizando o professor)	X (evitou o confronto)		
Safira	Descendente (do professor para com o aluno. Professor que menospreza o aluno)		X (não tomou partido)	
	Ascendente (do aluno para o professor. Alunos que insultam e que passam dos limites)	X (em sala, procura corrigir, fazendo ser respeitada a sua autoridade)		

Continua...

Quadro 8 – Registros Destacados: Vivências das Entrevistadas e dos Entrevistados (Conclusão)

E	Fontes Múltiplas de Incivilidades e Violências	Papéis Assumidos (relatados)		
	(Ascendente, descendente, horizontal, mista, externa)	Vítima	Testemunha	Agressor (a)
	Fonte externa (pais que não colaboram)		X (observou)	
Maria	Horizontal (entre os pares. Já sofreu assédio sexual, atos negativos de colegas como: ouviu falando mal dela pelas costas, descreditando o seu trabalho, instigando, dizendo que ela não falava bem francês etc. Também já foi testemunha de professores brigando, olhando com desdém, isolando o outro etc)	X (disse não, no caso de assédio sexual, mas não falou do problema para a direção. Apenas para duas colegas, em segredo, e para o marido. No caso, com colegas, de receber atos incivis, procura evitar o confronto)	X (observou)	
	Descendente (do diretor para com os funcionários)		X (observou)	
	Ascendente (de colegas para com a coordenadora. Não a ouvindo, ignorando, cortando sua “fala” etc)		X (observou)	
	Ascendente (do aluno para com a educadora. Alunos, mesmo pequenos, que enfrentam “cara a cara”, que dão má resposta (ex: não vai jogar algo no lixo, na casa dele ele tem empregada)	X (procura dialogar, explicando os porquês)	X (tenta intervir. Ex: nos momentos de recreação)	
	Fonte externa (mãe dando ordem em tom grosseiro)	X (tentou conversar, mas evitou o confronto)		
Oliver	Horizontal (entre os pares. Colegas que “falam mal pelas costas”, aliam-se em grupinhos e isolam os outros, disputam etc)	X (tenta evitar o confronto)	X (observou)	
	Descendente (do diretor para com o professor. Como vítima, o diretor o trata de maneira diferenciada, com apelido “carinhoso”. Como vítima, observa que o diretor gere pelo medo, é rude, já xingou funcionários, já empurrou, já tratou mal em reunião e, em uma vez, saiu sem dar explicações após um desabafo e críticas de uma colega)	X (tenta ignorar e minimizar)	X (observou)	

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados de pesquisa

É possível observar que, quando a incivilidade é proveniente de um aluno em direção ao professor, em uma relação ascendente, o professor busca intervir, tendo sido ele instruído formalmente sobre essa questão (como foi visto nos documentos analisados): monitorar o clima na sala de aula, denunciar os casos de intimidações para a direção, sendo o protocolo de intervenção descrito nos planos de conduta de comportamento, bem como as potenciais consequências dos atos negativos. Essa instrução foi verificada nos documentos analisados. Como ilustração, segue: “Dentre as ações previstas espera-se fornecer capacitações para os funcionários, a fim de oferecer as ferramentas necessárias para que eles sempre possam intervir em uma situação de intimidação e violência” (análise resumida sobre as ações realizadas contra a intimidação e a violência na escola primária *Émile-Nelligan*). Outro exemplo mostra que os professores são instruídos a reconhecer e recompensar os alunos com bom comportamento a fim de encorajar os comportamentos esperados, sendo tal prática descrita no código de conduta da escola primária *Saint-Rémi*.

Em diversas outras situações, os entrevistados mostraram-se testemunhas de atos incivis como espectadores, e nos casos de Denis, Nicole e Lorena procuraram ouvir a vítima (caso de incivilidade descendente, do superior de nível hierárquico para com o professor) e aconselhar. A maioria procurou desviar-se do confronto (tanto nas relações horizontais, quanto descendentes), evitando encontrar ou mesmo trabalhar de maneira colaborativa com a pessoa agressora; a exceção foi Alícia, que respondeu a incivilidade com outra, propositalmente, falando “pelos costas” da colega de trabalho. Lorena e Oliver explicam que o processo fica quase que contagioso, então, os atos incivis acabam se propagando mesmo que não sejam percebidos.

Assim, a relação horizontal, como mostrou o Quadro 8, está fortemente presente e, como Paulin e Griffin (2015) esclarecem, a incivilidade impacta negativamente não apenas as vítimas (impactadas diretamente), mas também o time de trabalho imerso em um clima de trabalho tóxico.

No que diz respeito a essa relação horizontal, os papéis assumidos seguem compilados na Tabela 6.

Tabela 6 - Vários Papéis na Direção Horizontal (fonte entre os pares)

Contagem em separado	
Vítima	10
Testemunha	8
Agressor (a)	8
Contagem segundo as experiências relatadas	
Vítima e Agressor (a) (Emilie, Lorena e Arthur)	3
Agressor (a) e Testemunha (Denis)	1
Vítima e Testemunha (Samir, Maria e Oliver)	3
Vítima, Testemunha e agressor(a) (Nicole, Alícia, Helena e Julie)	4

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados de pesquisa

Essa constatação empírica contribui para a construção da teoria sobre a incivilidade no trabalho, uma vez que, como abordam Williams, Campbell e Denton (2013), pesquisas que considerem a relação horizontal são pouco desenvolvidas. Todavia, é importante conhecer as particularidades do contexto de análise, como, por exemplo, o sistema de estímulos em organizações públicas – como foi mencionado por Alícia no tópico sobre os problemas de colaboração entre os pares.

Outro elemento a ser ponderado é o fator tempo da relação, ou seja, quando o profissional está na mesma organização por diversos anos, convivendo com os mesmos colegas por muito tempo (PEARSON; ANDERSSON; WEGNER, 2001). Vale citar que, neste estudo, os entrevistados falaram das relações vivenciadas na sua escola atual, bem como em escolas que trabalharam no passado no Québec como, por exemplo, Helena e Oliver.

Reforça-se, segundo Williams, Campbell e Denton (2013), que os instrumentos utilizados nos estudos quantitativos sobre incivilidade no trabalho focam a atenção na relação entre a vítima e o superior de nível hierárquico (descendente), não distinguindo o nível horizontal (entre os pares) ou mesmo não considerando o âmbito externo (clientes, pacientes). E como visto, no contexto de trabalho estudado, as fontes múltiplas de incivildades e violências são realmente plurais e a relação horizontal merece atenção, bem como, as fontes externas, geralmente pouco estudadas.

A relação descendente (superior de nível hierárquico para com o professor) esteve presente em seis casos de professores vítimas e em sete casos de professores testemunhas. Como Reio Júnior e Sanders-Reio (2011) argumentam, a incivilidade advinda de superior compromete a disponibilidade psicológica da vítima, que é influenciada pelo esgotamento emocional de energia e insegurança individual. Cabe ainda citar que as fontes externas (incivilidades por parte de pais) negligenciadas nos documentos investigados das escolas são reais e também precisam de atenção (mencionadas em 50% das entrevistas realizadas).

Sobre ter sido instigador/agressor, Samir afirma: “Eu não brigo com ninguém, eu não tenho problema com ninguém, ninguém. Eu abordo o meu ponto de vista calmamente e eu colaboro com todo mundo”; já Oliver aponta: “eu não sou perfeito, mas eu acho que não”. Nesse ponto, ainda Safira e Maria se esquivaram de respostas. Como é reconhecido, pesquisas com agressores são raras, uma exceção é o trabalho de Jenkins et al. (2012). Os autores, explicam que em casos de assédio moral, por exemplo, em muitas ocorrências, os agressores também se sentem vítimas de um ambiente de trabalho estressante. O foco, portanto, não pode ser colocado exclusivamente no indivíduo, sendo o trabalho de prevenção institucional das incivilidades fundamental, a partir de uma análise do contexto de trabalho, a fim de evitar o avanço das violências e os seus prejuízos (DUFFY, 2009; PRÉVENIR LA VIOLENCE AU TRAVAIL, 2016).

A respeito da reação das vítimas de assédio moral, por exemplo, Rodrigues e Aaltonen (2013) explicam que tal análise pode depender da maior ou menor necessidade em manter o emprego, ademais, o caminho frequente escolhido é não responder ao agressor. Bueno (2013) assevera que, em alguns casos, a resposta pode acirrar ainda mais as táticas perversas do agressor, levando à saída da vítima, seja por demissão ou por questões médicas (afastamentos e aposentadorias precoces). Pearson, Andersson e Wegner (2001) atestam que homens e mulheres tendem a responder de maneira diferenciada às agressões, mas não ponderam, por exemplo, se o contexto de trabalho é dominado mais por homens ou mulheres.

Com foco em organizações públicas, Lewis (2006), estudando o assédio moral, declara que muitas vítimas têm dificuldade de reconhecer o que sofrem e tentam minimizar as dificuldades interpessoais enfrentadas, justificando os comportamentos agressivos como “triviais”. No âmbito educacional (ensino superior), Williams, Campbell e Denton (2013)

explicam que novos membros do corpo de professores, quando vítimas de incivildades, procuram evitar os instigadores.

No presente estudo, de maneira geral, nota-se que os profissionais parecem amordaçados e sem recursos para buscar ajuda quando sentem que não podem contar com a direção, porque, inclusive, em muitos casos, as agressões partem da mesma. O clima no ambiente de trabalho, portanto, é prejudicado, dando espaço para desconfianças, falta de cooperação ou cooperações “forçadas e não valorizadas”, bem como “grupinhos” podem reinar, levando a exclusões, isolamentos e julgamentos enviesados sobre o outro.

Nesse sentido, mais do que pensar os porquês das formas de reação, é fundamental questionar as condições que influenciam as reações, como foi discutido na primeira categoria, sobretudo, as condições organizacionais, levando em consideração que os malefícios das incivildades e violências vão existir e proliferar, caso intervenções e políticas preventivas não sejam empreendidas.

Como alertam Pearson, Andersson e Porath (2000), mais da metade das vítimas de incivildade despendem tempo, pensando em como lidar com futuras interações com o instigador, e cerca de 40% reduzem o comprometimento com a organização. De maneira mais detalhada, o próximo item abordará como isso ocorre no contexto de trabalho analisado.

6.3.3 Impactos Negativos das Incivildades e de Outras Violências no Trabalho

Uma das consequências negativas recorrentes mencionadas diz respeito ao **isolamento do profissional do grupo de trabalho** e, no caso específico de Emilie, trata-se de um isolamento mais denso de suas atividades sociais e familiares. Emilie, sobre o assédio moral horizontal vivenciado, relata: “Eu engordei. Quando eu chegava em casa, eu não tinha vontade de ver ninguém. Eu ficava muito cansada. Nada me animava, mesmo ver um filme, todos os filmes eram sem graça, eu me isolei muito”. Ela explica que, em sala de aula, se incomodava e se irritava mais facilmente com os alunos. Nos dizeres de Emilie, o assédio leva a pessoa psicologicamente “ladeira abaixo”. A entrevistada esclarece que entes mais próximos de sua família e alguns amigos perceberam o seu sofrimento em virtude do processo de assédio vivido no trabalho e diziam para ela reagir, falar sobre o problema na escola, mas ela seguiu pelo caminho da fuga e do silêncio, buscando evitar a colega de trabalho agressora.

Emilie acrescenta que já testemunhou casos graves de violências entre professores, o que levou as duas partes a serem transferidas da escola. Contudo, geralmente, quando se trata de atos incivis, ela elucida que as pessoas vão se organizar para não cruzarem com a outra pessoa. Helena também exemplifica situações na mesma direção. Ela testemunhou a vivência de assédio moral de um colega por outro (dois professores de educação física) e, segundo a professora, o sentimento de injustiça era evidente para quem observou o caso. Ademais, **o clima de trabalho se degradou e a vítima acabou sendo afastada por razões de saúde, o que se deu com aval médico**. A entrevistada destaca que, durante o período de assédio, **os alunos também foram impactados** e o que os mesmos deveriam ser poupados de passar por situações como essa, uma vez que muitos já vivenciam diversos outros problemas, por exemplo, entre os pais em casa.

Assim como Emilie, Helena reforça a questão do isolamento. Para ela, um conflito negativo cria um “clima frio” entre as pessoas envolvidas, as quais vão evitar se falarem e, até mesmo, de sentarem juntas no mesmo espaço. Helena menciona que uma estratégia é tomar a refeição dentro da sala de aula, caso queiram evitar o encontro com alguém no refeitório dos professores, mas ela afirma que é muito triste que as pessoas não sejam capazes de se falarem, pois a escola é uma equipe e, se **alguém não se envolve no nível social, esse trabalho em equipe vai ser prejudicado**.

Nicole explica que, para lidar com a questão da incivildade no trabalho, ela precisa, às vezes, almoçar em sua sala de aula, respirar, ouvir um pouco de música, telefonar para uma amiga ou para o seu marido e partilhar suas dificuldades a fim de avaliar outro ponto de vista. Desse modo, cabe ponderar que o isolamento temporário casual deve ser diferenciado do isolamento mais longo e, ainda, do isolamento em um curto período, todavia frequente (recorrente), ou seja, aquele isolamento de que a pessoa tem necessidade para ter seu próprio espaço e tempo, de outro que prejudica o trabalho em equipe e a comunicação.

Arthur explana que, diante de uma pessoa que costuma intimidar os outros, ele faz o possível para **evitar** essa pessoa o mais que puder. Para ele, a incivildade no grupo de trabalho criar uma tensão entre as pessoas, e alguns se **sentem desprotegidos**, pois nada é feito pela direção diante de muitos comportamentos rudes, portanto, nesse caso, sentem-se impotentes.

Sob outro ponto de vista, Alícia aponta que não gosta de trabalhar em equipe e nem investir no nível afetivo a fim de manter amizade com colegas “frágeis”. Para ela, essas são pessoas que já tiveram uma determinada crise e, por isso, correm o risco de ter outra. A

professora diz que são pessoas “instáveis” e que se “sentem perseguidas”. Ela prefere, então, isolar essas pessoas, pois tem receio que esses colegas se voltem contra ela e a acusem de alguma forma.

Barreto (2006) lembra que os laços de solidariedade estão cada vez mais frágeis, ou seja, não é a vítima que é frágil. Bueno (2013) desmistifica os preconceitos ligados à vítima de assédio moral, ou seja, de ela ser frágil ou descompromissada. A pesquisadora explica que, pelo contrário, observa-se que as vítimas eram funcionárias engajadas, conforme aponta seu estudo. Ademais, o tempo ligado à sucessão de ocorrências de atos violentos, normalmente, é longo (a vítima sofre por meses e anos). Nesse sentido, na verdade, as “vítimas” suportam por muito tempo os maus-tratos e a negligência da gestão e mesmo a negação do problema, em muitos casos. Isso coopera para que a violência seja um meio naturalizado de gestão, ocultando-se as táticas do agressor que, ao longo do tempo, objetiva atestar a incompetência da vítima.

Baillien et al. (2009) ilustram o caminho perverso da violência ao dizer que a vítima, ao reduzir o seu comprometimento com o trabalho em virtude dos atos negativos sofridos, em uma reação passiva, por não encontrar apoio interno na organização ou espaço para denúncia, reforça a postura do agressor, o qual entende que a perseguição é justa. Dessa maneira, cabe um olhar para as condições organizacionais que abrem espaço para as incivildades e violências e não uma visão míope dual entre agressor e vítima, caçando-se a “maçã podre” do cesto (DUFFY, 2009).

Outro elemento recorrente citado trata do **desinvestimento da parte do professor, que não sente confiança na gestão**. Denis relata essa questão, explicando que, quando um diretor é muito estrito e quer mostrar que é o chefe, o professor pensa: “[...] você quer me tratar dessa forma, ok, mas eu vou vir e fazer exatamente as minhas 32 horas de trabalho, e depois eu vou pra casa, eu não vou me implicar mais na vida escolar [...]”.

No olhar de Denis, os atos de incivildade:

[...] começam a envenenar todo mundo que fica sabendo. Às vezes, começa com um, depois outro, aí um toma partido do outro...fato que pode criar um ambiente de trabalho que não é...não é agradável. Não cria, como nós dizemos, um ambiente propício para a aprendizagem dos alunos também. E isso **envenena o clima do trabalho**, as pessoas são menos interessadas a vir trabalhar. Eu, quando me levanto de manhã, eu tenho vontade de ir trabalhar, eu não...não tenho a impressão de ir trabalhar, eu vou e é divertido. Eu tenho prazer. Mas, quando esse **prazer de ir trabalhar diminui [...] você diz, oh não... eu vou ter**

que ver a cara de fulano ou eu vou ter que de novo ouvir [...] (Denis, destaques adicionados).

Lorena retrata que as incivildades no ambiente de trabalho criam tensões e **diminui o espírito de equipe**. Além disso, ela menciona que o nível de **desconfiança** aumenta, especialmente, quando a direção comenta que não quer receber mais reclamações sobre determinado assunto. Ela ainda explica que a atmosfera de trabalho se torna desagradável e que a **motivação** do professor é prejudicada, pois o **gosto de ir trabalhar é reduzido, aumentando o nível de estresse**. Julie corrobora, dizendo que a falta de civilidade no trabalho **impede a harmonia do grupo, cria insegurança e estresse**. Alicia acrescenta que, mesmo quando é testemunha de um ato negativo, fica remoendo a situação e isso impacta o seu humor e a sua paciência com os alunos. Ela se sente menos disposta, quer ir embora mais cedo e trabalha menos.

Samir explica que ser testemunha de atos incivis **desmotiva** e quem acaba pagando o preço são os colegas e os alunos, os quais vão ficar diante dos professores em classe. Ele relata que já viu colegas de trabalho ficaram **sem se falar**, durante três meses, em virtude de divergências de opiniões em reuniões em que um foi rude com o outro. O tom foi aumentando e um dos professores bateu a mão na mesa porque a professora, com quem estava conversando, não parava de falar e cortava a sua fala o tempo todo: “ele queria que ela calasse a boca” e “ela falava, falava, falava com um tom elevado” (Samir). A reação desse professor fez com que a professora saísse da sala e a comunicação entre as partes foi interrompida. Para Samir, “no lugar de ser violento, é preciso se expressar bem, mostrar sua opinião de forma pacífica”. De maneira similar, Williams, Campbell e Denton (2013) relatam que, para os chefes de departamento de uma universidade, os comportamentos incivis dos professores são manifestados, principalmente, por meio de depreciação de colegas, intimidações e recusa em conversar.

Dessa maneira, a partir da consequência citada, **“interrupção da comunicação entre os colegas”**, Samir esclarece que esse problema leva a outro, pois, nas relações com os colegas, fica difícil ser neutro, assim, ele se sentia entre “a cruz e a espada”. Na opinião do entrevistado, os dois colegas agiram errado, todavia, nenhuma ação foi empreendida pela direção, que chamou as partes para uma conversa, mas isso “não levou a lugar nenhum, ninguém recebeu uma medida disciplinar ou qualquer coisa” (Samir). Contudo, o entrevistado explica que, em função da não

ocorrência do diálogo entre os professores, o seu medo de tomar parte fez com que ele tivesse que **acumular atividades que poderiam ser feitas em equipe**.

A sobrecarga de trabalho ainda existe para Samir, mas foi maior no início de sua carreira. Tal problemática criava uma tensão e brigas no relacionamento com a esposa. Ele relata que chegava em casa às 17:00, mas entrava para o escritório e só saía às 21:00. Ele afirma que, atualmente, esse problema é “menos pior”, explicando ainda que tenta ignorar os problemas que vê e, quando é afrontado, procura se calar e continuar o trabalho. Em reuniões, quando há discussões entre colegas, ele percebe que o nervosismo paira, o que faz com que seja difícil avançar, pensando nos resultados para os alunos. Além disso, surgem as conversas pelas “costas dos outros”, o que também dificulta o trabalho.

Em relação à **maior carga de trabalho**, Samir explica: “nós trabalhamos em equipe, mas, quando há desentendimentos, não posso trabalhar com ele, porque ele tem uma desavença com o outro e aí não podemos nos reunir juntos [...] e aí você diz, quer saber, eu vou é fazer tudo sozinho mesmo. E é aí que o trabalho fica pesado”. Ele ainda esclarece que, no nível psicológico, sente medo de desagradar um, trabalhando com o outro, caso esse primeiro não goste do segundo. Nesse sentido, a carga de trabalho é dupla: psicológica e no trabalho a ser feito e entregue.

Desse modo, a falta de comunicação e a rigidez de posições impede uma maior amplitude de visão entre as partes (Arthur). Maria cita que, na escola, já viu colegas deslocados, isolados, especialmente, os que não fazem parte dos maiores grupos. Segundo ela, os educadores da escola onde leciona são divididos entre os nascidos no Québec, os imigrantes latinos e os outros imigrantes que ficam ainda mais à margem. Na concepção de Oliver, “[...] separar as pessoas cria um ambiente tóxico, ninguém quer falar mais com ninguém, todo mundo fica com receio de falar as coisas. Você tem menos motivação para trabalhar, para compartilhar com as pessoas, de trabalhar em equipe também”. Ele ainda acrescenta que “[...] as pessoas deveriam falar diretamente as coisas” ao invés de falarem “pelas costas” e semear a fofoca. Emilie corrobora, afirmando: “com frequência, é a comunicação que não foi dirigida para a pessoa correta”. Assim, se alguém não fala “bom dia”, às vezes, deve estar preocupada, e, ao invés de denegrir o colega, seria viável perguntar se a pessoa está bem, o que pode contribuir para um convívio harmonioso.

Diante do exposto, é possível notar que os impactos negativos das incivildades e das violências no trabalho afetam de maneira interconectada o indivíduo, o seu trabalho (e, com isso, o público que recebe o serviço), bem como o grupo, o clima organizacional e as relações dos

entrevistados fora do trabalho. Como reforça Cortina (2008), os empregadores pagam o preço pelos custos ligados a uma maior distração e descontentamento dos funcionários em virtude das incivildades que geram conflitos no time de trabalho, bem como resultam na redução da produtividade.

Na sequência, são expostos os pareceres e as experiências dos entrevistados sobre o potencial de escalada da incivildade para outras formas de violências. Essa compreensão é fundamental para não se desprezarem as potenciais faíscas de um incêndio.

6.3.4 Potencial de Escalada para Outras Violências

Longe de ser um processo estanque, cada ato de violência no trabalho precisa ser analisado a partir de uma ótica processual imersa no contexto de trabalho. Por esse motivo, é vital conhecer o processo de escalada da incivildade que abre lacunas para a manifestação de outras violências. Essa dinamicidade foi notada nos exemplos ofertados pelos entrevistados e será relatada adiante.

Será interessante observar alguns elementos ao longo da discussão, tais como, a somatória de atos incivis, a presença da violência verbal, do assédio moral e do assédio sexual, a volatilidade específica das incivildades em relação ao papel do indivíduo (ora vítima, ora agressor), a negação e dificuldade de reagir, e ainda a naturalização da violência, quando a surpresa deixa de existir.

Helena descreve os atos negativos de um professor de educação física em direção a outro contratado. Ela explica que esses atos foram sendo adicionados ao longo do tempo. Segundo a entrevistada, “ele o fez viver um pesadelo”. Todavia, o pesadelo começou com ações, aparentemente leves: ele evitava falar com o colega, separava as turmas no ginásio para não trabalhar junto com o colega, ação que não fazia anteriormente com o antigo professor, escondia seu material de trabalho, reclamava do colega para a direção (de maneira repetida ao longo do tempo) etc. A professora, testemunha e denunciadora do caso, explica que tal problema ocorreu ao longo de dois anos. Por fim, o professor assediado moralmente deixou a escola por licença médica e quase perdeu o trabalho em virtude de tantas queixas que o seu colega fez contra ele.

Para Helena, esse foi um caso sólido de assédio moral percebido até pelas crianças. O professor agressor chegou a colocar cartazes na escola se autodenominando o melhor professor

da escola, o que significaria que o outro da mesma área não era bom. De maneira anônima, ela e outras colegas denunciaram para a direção, tendo sido o cartaz retirado. Entretanto, os demais atos realizados ao longo do tempo, como foi dito, eram sutis e muitos deles eram estratégias para que o professor agressor pudesse se queixar do colega para a direção. Assim, o agressor instigava o outro a praticar qualquer ato errado, o mesmo que, às vezes, acontecia com os outros, mas, como ele era o alvo, nada passava despercebido (como receber uma suspensão por deixar o aluno ir ao banheiro sem acompanhamento). No entender de Helena, o professor agressor ficou insatisfeito porque o colega obteve a vaga e não outro que era seu amigo e, por isso, queria que ele a perdesse. Nesse caso, o processo se assemelha ao comportamento agressivo *predatory-bullying*, mas entre os pares, no intuito de eliminar a vítima (EINARSEN, 1999).

Helena afirma que, da mesma maneira que ela observa, com uma espécie de termômetro, o comportamento dos alunos para que esse não se degenere, é importante que a direção também o faça em relação aos funcionários. Contudo, não se trata de podar a ação coletiva dos membros via o fascínio do controle excessivo que coisifica o indivíduo. No ambiente de trabalho, mesmo no contexto estudado, nota-se, no âmbito educacional público, a presença da competitividade pela busca do prestígio, por ser parte do grupo dos vencedores, por desejar ser o melhor com o foco no *self* (LIPOVETSKY, 2004; GAULEJAC, 2007). E é preciso refletir sob tais considerações e não negá-las via um discurso harmônico. Isso porque, como apontam Salin (2003a) e Callahan (2011), a competição acentuada e estilos de liderança autoritários vão cooperar para a proliferação do assédio moral. Assim, uma gestão baseada em instrumentalizar o potencial máximo do funcionário, sem considerá-lo como sujeito, irá desenvolver no grupo do trabalho “eus” narcísicos que poderão utilizar a incivilidade (lideranças autoritárias, colegas que se sentem mais do que o outro) ou mesmo a civilidade envenenada (em alusão ao trabalho de Skinner, Dietz e Weibel (2014) sobre a confiança envenenada) como meios para objetivos próprios, para estarem sob os holofotes.

No que tange a abusos verbais no trabalho, Emilie afirma que isso já ocorreu da parte dos alunos em direção a ela, e expõe até mesmo ameaças “eu já tive um aluno que me dizia que ia me matar [...] outro me disse que iria me bater [...]”. Ela explica que, nas três vezes que esses tipos de ameaças ocorreram, os alunos estavam sob efeito de drogas. A entrevistada também relata que já foi vítima de assédio moral por parte de uma colega de trabalho, durando esse processo um ano. Emilie esclarece que tudo começou a partir de uma conversa em que ela concordou com a colega

sobre determinado assunto apenas para encerrar a discussão: “[...] você vai terminar por concordar com a pessoa, que ela tem razão, mesmo se não é verdade, verdade que ela tem razão, porque é só uma conversa que não chega a lugar nenhum”, e “nós temos a tendência de não dizer não a todo mundo [...] tem coisas que pensamos, ah, não é grave, ah! Ok”.

Contudo, sua colega insistia: “você disse que estava de acordo”. E Emilie retrucava, dizendo: “é só que eu não estava totalmente em desacordo com o que você me dizia, e aí o assunto recomeçava, recomeçava, mas aí aumentava”. Então, essa colega começou a perseguir Emilie, não diretamente, mas “pelas costas”, fazendo comentários para os outros colegas, instigando a mesma somente se ela estivesse em um local mais isolado e ainda enviando uma série de *e-mails* agressivos. Normalmente, segundo Emilie, as pessoas que se sentem atacadas vão atacar também como uma forma de defesa, mas ela, nessa situação com a colega, não sabia o que fazer e procurava fugir para a direita ou para a esquerda. Nesse caso, já podemos dizer que se tratou de um comportamento agressivo, denominado por Einarsen (1999) como *dispute-related*, um modelo que parte de um conflito de ideias e segue um curso disfuncional, abrindo espaço para atos agressivos que, empregados ao longo do tempo e de maneira sistemática, se caracterizam como assédio moral.

No parecer de Emilie, a escalada da violência ocorre porque, “se alguém faz alguma coisa impolida e nada acontece, bem, ela vai continuar a fazer e aí vai acrescentar uma outra coisa. Nós somos como as crianças, vamos testando os limites e, se não encontramos um muro, vamos continuar avançando”. Para diminuir esse processo de escalada, a entrevistada alerta: “quanto mais se perceber no começo, mais vai ser fácil” (Emilie). Como adverte Glasl (1982), em seu modelo sobre a escalada do conflito, as intervenções são mais efetivas no terceiro estágio, principalmente, e no quarto. No quinto, denominado *Loss of face* (“perder o respeito, o crédito”), as reparações são mais trabalhosas, havendo polarizações das partes e, se uma das partes perde o respeito, essa vai se sentir isolada e “morta” no seio social do trabalho. Ainda fica difícil identificar a origem do problema quando os atos agressivos seguem um curso livre sem intervenção no início (LEYMANN, 1996b).

Em virtude da volatilidade dos papéis, particularidade da incivilidade, é fundamental pensar em dar apoio às vítimas, às testemunhas e aos agressores, no sentido de evitar a escalada. A terceira fase, como expõe Glasl (1982), evidencia o desejo em defender sua posição intelectual, havendo discrepância entre a comunicação verbal e a não verbal, que são os famosos olhares de

desdém mencionados por Alícia, e comentados por Oliver e outros. E como a civilidade envolve não só palavras, mas também gestos e atitudes, como foi mostrado nas definições dos entrevistados, é preciso que haja caminhos claros contra esses comportamentos agressivos, bem como processos estruturados para participação e debate entre a equipe. Tais atenções são fundamentais para que imagens estereotipadas não sejam criadas, bem como para que a hostilidade e a falta de confiança não venham a reinar.

Excluir o outro não pode ser um caminho, uma vez que o Eu só existe a partir de uma relação, de um diálogo que faz a própria humanidade existir (BUBER, 1977). Caso o processo do conflito siga o seu curso, a quinta fase será manifestada na formação de grupinhos (pois cada parte busca ganhar aliados) e, com isso, o trabalho colaborativo será inviabilizado, resultando em sobrecarga para uns, em julgamentos errôneos, em ruptura, prejudicando a qualidade nas relações interpessoais, minando a vontade de ir trabalhar e diminuindo a qualidade do serviço ofertado. E como foi dito, na quinta fase, como explica Glasl (1982), a intervenção é ainda mais difícil, uma vez que não houve o monitoramento inicial. Essa fase, portanto, já pode ser considerada como o assédio moral moderado.

Denis, como representante sindical, explica que já percebeu assédio moral por parte do diretor em direção a colegas. Um deles o questionou certa vez: “Será que é normal sentir medo de vir trabalhar?”. Ele ainda afirma que já presenciou situações em que o professor foi agressivo com o aluno e perdeu o emprego. Sobre a escalada da violência, assim como Emilie, ele reflete: “se não houver consequências no começo, você avança uma polegada, depois um pé e depois disso um metro [...], por isso, se você gere o problema no início ou a situação desde o começo, é menos arriscado de ter uma escalada”.

Acerca da violência no trabalho, Samir comenta que, nos processos de transições de direção, há sempre tensões na equipe de trabalho. Ele coloca que, durante as reuniões e encontros entre os professores, é extramente frequente que haja comportamentos incivis. Ele observa, como testemunha de conflitos entre os colegas, que mesmo a visão de alguém sobre algo no trabalho pode mudar em função de não gostar de determinada pessoa ou por ter tido um atrito com ela. Ele afirma que a comunicação vai se reestabelecendo, mas de maneira lenta, ficando comprometida, o que prejudica o trabalho em equipe.

Lorena, vítima de assédio moral, relata que, uma vez, entrou em contato com o sindicato para expor as perseguições e abusos que estava sofrendo por parte de uma mãe de um aluno.

Dentre os atos ocorridos ao longo do tempo, a entrevistada menciona: mensagens regulares no caderno da criança, queixas sobre a maneira de ensinar, chegando a ponto de a criança dizer de maneira rotineira: “eu vou contar isso pra minha mãe”. Após a deterioração da relação, a diretora fez uma intervenção de modo que a mãe só poderia se reportar a ela. Julie também menciona que já sofreu atos incivis por parte de pais e que já testemunhou ameaças, como pais se escondendo no estacionamento para falar com o professor, o que chegou a ser um caso de polícia.

Como Van de Vliert (1998) explica, o conflito em escalada significa qualquer reação das partes ou de terceiros, adicionando frustração e a desescalada é o não acréscimo do conflito ou a sua redução. No caso relatado por Lorena, ela, enquanto vítima buscou desescalar o conflito de maneira estratégica, procurando ajuda no sindicato e, posteriormente, na direção da escola, e, no caso dela, houve intervenção. Entretanto, quando não há intervenção, a vítima pode se sentir ainda mais frustrada (MATTHIESEN et al., 2003). Lee e Jensen (2014) esclarecem que os efeitos da liderança corretiva passiva (ações corretivas, ou seja, espera-se que o comportamento tenha desenvolvido um problema mais grave para agir) sobre a incivilidade são nefastos e podem desencadear a escalada da violência.

Ao longo de sua trajetória, Lorena cita que determinadas gestões, obstinadas e rígidas, trazem muito estresse para o grupo de trabalho (que pode ser uma condição antecedente para o surgimento de conflitos, segundo Van de Vliert (1998)). Ela explica que mudou de escola por opção, pois o clima de trabalho na escola em que lecionou anteriormente não era saudável, porque, segundo ela, havia “muita rivalidade entre os colegas. Eu estou melhor agora [...] a gente se denegria muito. Eu não vou te esconder, eu denegria também [...] você embarca em um ciclo e depois não é capaz de sair. Mesmo se você decide mudar, as pessoas continuam com a mesma percepção [...]” (Lorena).

Em relação à escalada da violência, Lorena alerta: “eu acredito que quando não se faz nada, pode aumentar. Eu penso que pode ir muito longe”. Julie explica que pequenos atos incivis podem contribuir para que alguém tenha menos confiança em si mesmo, menos autoestima, contribuindo até mesmo para o assédio moral, uma vez que a vítima vê a reprovação no olhar do outro. Segundo ela, “Se eu não considero alguém, em um determinado momento, essa pessoa vai perceber isso, ela se desinteressa. As pessoas ao redor dela vão achar que ela não é boa, vão dizer, ah, ela não faz nada. No entanto, nenhuma chance foi dada para essa pessoa [...]” (Julie). Nesse aspecto, podemos compreender que os comportamentos, para escalar ou desescalar o

processo de conflitos, podem ser empregados não apenas pela vítima e o agressor, mas também pelas testemunhas ou agentes externos. Nesse sentido, Julie menciona “as pessoas ao redor dela”. Assim, a não ação de uma testemunha, no sentido de não apoiar a vítima, de não querer se envolver, pode representar um aumento na frustração. Esse medo de não querer tomar partido e de ofender leva a diversas consequências negativas, como já citadas (especialmente, as mencionadas por Samir). Julie denuncia que, muitas vezes, as pessoas têm receio de falar sobre assédio moral, pois têm medo de serem apontadas, visto que é ainda um tabu. Ela relata que já testemunhou um caso de assédio moral entre colegas, mas, como uma era mais próxima da diretora, a outra foi ainda mais assediada, sendo o seu comportamento observado de perto para que, ocorrendo um eventual deslize, ela fosse culpada. Julie aponta: “Então, a pessoa vai embora, é isso que querem. É uma forma de manipulação, dizendo que é o direito de ingerência [...] somente pra se livrar de alguém” (Julie). Aqui, é possível associar o caso a um mix de comportamentos agressivos postulados por Einarsen (1999), a saber, *dispute-related* e *predatory-bullying*, ou seja, guerras internas, em que a manipulação, com o apoio de uma cultura tolerante ao assédio, contribui para o processo de eliminação da vítima.

Em outro caso, mas de assédio sexual, Julie conta que o diretor “entrava” muito na vida privada de uma colega, fazendo comentários de ordem sexual, chegando a um ponto de ele deixar uma mensagem para a professora, dizendo que contaria ao seu marido que tiveram uma aventura amorosa.

No que concerne à violência física, Nicole diz que, em determinada ocasião, ela emprestou livros para uma colega e, quando foi buscá-los, a mesma não queria devolvê-los e a empurrou. Contudo, a entrevistada reclamou à direção e a colega teve que se desculpar. Sobre assédio moral, Nicole não sabe se pode descrever os casos que vivenciou e viu como assédio moral, mas diz que um diretor tinha em mira algumas pessoas: “havia pessoas que ele amava e outras que ele não amava”. Como se pode perceber, tratamentos injustos eram frequentes, como fazer concessões para um e não para outro, relata ela.

Para Alícia, muitos colegas que disseram sofrer assédio moral estavam com um pouco de depressão, pensando que todo mundo era contra eles. Em todo o tempo, ela dirige a problemática para um nível individual, culpabilizando a vítima que “não é equilibrada”, dizendo, também, que não aceita ser tratada de maneira incivil:

Não, não, mas eu não. Quando alguém não é cortês comigo, na hora, eu vou falar com a direção. Eu não suporto nada. Imediatamente. E depois disso, e isso, às vezes, não é muito gentil, mas depois eu conto tudo para todos os meus amigos [...] Você não foi gentil comigo, então, todo mundo vai saber. Para que todo mundo saiba que você, você pode agir assim também com os outros. Então, todo mundo vai saber (Alicia).

Na ótica de Alicia, a escalada da violência não é muito frequente, mas sim os comportamentos do tipo: olhar com desprezo o colega; combinar olhares com os colegas, não para rir do outro, mas para que ele veja que você não concorda com ele; e suspirar quando a pessoa fala. Ela cita que esse é o limite dos atos incivis. Nesse ponto, é preciso ter atenção para a minimização do problema da incivildade no trabalho. Hershcovis (2011) assevera que não há comprovação demonstrando que o efeito negativo da incivildade é menor do que o efeito de outra violência. Nesse sentido, cabe considerar que, em um processo rotineiro, a incivildade, mesmo sendo uma microviolência, é extremamente grave, ou seja, representa um processo leproso com elevado potencial infeccioso, ainda mais considerando sua volatilidade, ou seja, é possível passar de vítima a agressor, de agressor a vítima, de testemunha a agressor e de agressor a testemunha.

Diante disso, é fundamental considerar as fases iniciais (faíscas) do assédio moral, como aponta Leymann (1996b), bem como as fases iniciais de um conflito (GLASL, 1982; VAN DE VLIERT, 1998), no intuito de bloquear a evolução do problema, ao passo que, deixar o curso livre, é desconhecer o princípio e ter dificuldades de mediação. Por fim, a prevenção, no que diz respeito a trabalhar para evitar as condições que abrem brechas para as incivildades e violências, é um caminho essencial e menos oneroso (PEARSON; PORATH, 2009).

Arthur, por sua vez, diz que já foi vítima de assédio moral e explica que tudo começou porque não queria vigiar os alunos (meninos) no vestiário masculino, pois, segundo ele, se não podia vigiar as meninas porque é homem, então, porque seria permitido vigiar os meninos? E, por isso, ele não poderia mais acompanhar os alunos nas atividades na piscina. No entendimento de Arthur, “podemos dizer que, quando uma pessoa intimida alguém e funciona, ela vê o medo nos seus olhos, e isso dá poder pra ela, então, ela continua”. Sobre a escala da violência, ele explica que acredita que foi isso que aconteceu com ele, o que resultou em um período de licença médica. Isso porque, na visão de Arthur, um comportamento negativo leva a outro, podendo ir muito

longe. Todavia, embebedo no processo, ele mostra que teve dificuldade de perceber tudo o que se passava e se culpava por suas reações, tendo em vista que se achava egoísta.

Safira fala sobre o caso de uma aluna cuja mãe tem problemas com drogas. Conforme a professora, a aluna brigava muito com os outros colegas e já tinha sido transferida de escola várias vezes. Em certa ocasião, a aluna disse à Safira como tinha sido tratada pela antiga professora (a entrevistada dá voz à aluna em seu discurso): “a primeira vez que ela entrou na sala, eu disse “bom dia, *madame*” e ela me olhou como se eu fosse alguma coisa, como lixo [...] a partir de então, a guerra começou”.

A escalada da violência a partir de atos incivis se manifesta de maneira dinâmica entre os professores, entre a direção e o professor, entre os pais e o professor, entre o professor e aluno (e vice e versa), causando problemas em vários flancos, como foi discutido na categoria anterior.

Na relação descendente, por exemplo, Oliver relata desconforto pela maneira como é tratado pelo diretor. Ele, que se declarou homossexual, explica que o diretor (que também o é) costuma chamá-lo por um apelido carinhoso, o que Oliver, bem como seus colegas que já ouviram, e mesmo o seu namorado (que ficou sabendo), acham estranho; todavia, segundo o entrevistado, normalmente, o diretor procura chamá-lo de tal forma somente em particular, mesmo na escola. Ele ainda relata que, em certa ocasião, o diretor em seu escritório o chamou para conversar e tocou no bolso de sua camisa, acariciando, por ter achado bonita, segundo ele. Cabe citar que apesar de Oliver ser professor do quadro permanente, ele trabalha em classes de acolhimento para alunos imigrantes (é professor de francês), assim, é comum, mudar de escola caso não haja turmas, ou mesmo se desagrada o diretor (segundo o entrevistado). Diferentemente dos outros professores que respondem em uma primeira instância à coordenadora, ele responde diretamente ao diretor.

Oliver aponta que o diretor já gritou com o zelador de maneira grosseira e que é comum ouvi-lo gritando e chamando a atenção dos funcionários (especialmente, de alguns, como será discutido na próxima categoria) e que ainda empurrou uma pessoa durante um período de greve dos funcionários. Na semana seguinte ao ocorrido, os professores, em protesto, se vestiram de preto e enviaram um texto ao diretor, e ele se desculpou.

De maneira franca, Maria explica que já sofreu assédio sexual na escola e julgou o caso como grave, todavia, só o relatou para duas colegas próximas e para o marido, por medo de ser criticada (posta à prova) ou perder o emprego, pois estava iniciando no trabalho. Em um dos

casos, ela presenciou o zelador da escola filmando-a. Ele também fazia comentários com cunho sexual, perguntando se ela não tinha filhos porque o “marido não dava conta” e ficava chamando-a de “menina bonita”, em espanhol, sempre que a via. Em outro caso, a educadora relata que um colega (também imigrante) chegou a abordá-la quase que fisicamente quando ela saía com as crianças da sala de cabeça baixa. Nessa abordagem, ele chegou “cara a cara”, quase beijando-a e dizendo: “meu Deus, você tem os olhos lindos, muito lindos”. Ela então se assustou e o empurrou. Quando ele falava com ela, costumava segurá-a pelo braço, e sua reação era tentar evitá-lo, fingindo que ele não estava falando com ela. E em um determinado dia, segundo Maria, foi o limite (após seis meses sendo vítima), como ela relata:

[...] eu estava olhando um quadro com os nomes das crianças que tinham faltado e você anota o nome das crianças e eu estava olhando com atenção e ele chegou por trás. Nessa hora, não tinha ninguém, pois eu tinha chegado mais cedo. Ele chegou por trás e eu senti ele dando aquele arrocho, cara, foi muito ódio [...] mas quando ele chegou por trás, que eu senti, o bichinho ereto, ele estava excitado. Daí, eu dei uma cotovelada nele e disse: “nunca mais encosta em mim”. E ele disse: “ah eu só estava brincando”. E eu disse: “nunca mais toca em mim, eu não gosto disso”. Ele é meio peguento com as outras educadoras, mas comigo, quando ele vem, eu já faço uma cara feia e ele fica repetindo o que eu dizia: “ah não toca em mim”, ironizando [...]. Eu odeio ele, é a única pessoa que eu não tenho contato [...] (Maria).

Tal violência cria um ambiente de trabalho nefasto e, como foi visto, trata-se de um comportamento repetitivo que não foi barrado. Vale reforçar que “o assédio sexual inclui comentários ou ações associadas com o sexo de uma pessoa, visto que o assediador concentra sua atenção na sexualidade da pessoa e não no seu papel de trabalhadora ou de trabalhador” (HADJIFOUTIOU *APUD* COCKBURN, 1991, p. 139).

Maria declara, de maneira desesperançosa: “[...] aqui, eu tenho um diretor que é absolutamente intimidador, que é arrogante, que é intolerante. Como é que eu posso exigir dos meus professores respeito, tolerância? Não tem como, entende? Não dá, porque eu não sou assim”. Nota-se, de maneira clara, que a posição da organização é de sequer assumir alguma responsabilidade no âmbito de gestão de pessoas, sendo o diretor visto como o dono do poder, o temido. E, infelizmente, sabe-se que essa posição está presente em diversas organizações, qual seja, a de não querer saber a fundo a origem de determinados problemas, de naturalizar e tratar de maneira superficial, com eufemismos, as violências no trabalho. Por esse motivo, a escalada da

incivilidade é tão presente nas organizações, todavia, é preciso refutar as desculpas forjadas de ignorância, de minimização do problema e compreendê-lo na base para que o curso do mal-estar não tenha suporte e incentivo.

Por fim, nessa categoria, destaca-se o problema da naturalização dos comportamentos incivis, ou seja, quando se observa alguém sendo rude, parece não haver mais surpresa. Oliver comenta sobre o comportamento do seu diretor em virtude da sua “personalidade especial”: “[...] todo mundo já sabe como ele é, então, ninguém fala nada”. Assim, o medo, o conformismo obrigatório, a falta de espaço para um diálogo franco e “o olho por olho, dente por dente” contribuem para a camuflagem da escalada das violências no trabalho. Há ainda uma espécie de construção de significado positivo para alguns atos incivis e o hábito de colocar por “debaixo do tapete” o assunto coopera para o desenvolvimento de uma epidemia perversa e silenciosa do mal-estar no trabalho.

6.3.5 Seletividade da Incivilidade: o *Dark Side* Exposto

Como tratado conceitualmente, a incivilidade e a sua escalada abrem espaço para outras formas de violências, e esse processo é permeado pela seletividade. No caso de Oliver, por exemplo, o entrevistado explica que o diretor não vai gritar com “qualquer um” na escola, mas vai escolher aqueles que ele acredita que vão ter menor poder de reação. Esse desequilíbrio de poder ainda se soma a outros elementos ligados a estereótipos e preconceitos.

A respeito da orientação sexual, Julie menciona que, mesmo nos dias atuais, ela entende comentários preconceituosos sobre isso, mesmo no Québec, onde se fala de maior abertura nesse sentido. Ela explica que tal questão pode levar a excluir mais um do que o outro.

Emilie, ao relatar o assédio moral vivenciado por uma colega, professora de educação física, diz: “é uma mulher no meio de homens e não é nova e nem *sexy*”. Segundo ela, a professora “não tinha o estereótipo de jovem mulher professora de educação física, super *sexy*”, assim, esses elementos contribuíram para que a vítima fosse um alvo.

Em outro caso, a entrevistada explica que havia uma estagiária e a diretora perguntou como ela estava se saindo no trabalho e ela disse que a estagiária estava indo bem. Todavia, segundo Emilie, a diretora estava com um olhar diferenciado e, no fundo, queria saber se os alunos estavam tratando com respeito a estagiária, visto que ela era gorda. Então, ela disse que

sim, pois ela também era gorda. E a diretora disse: mas você é diferente. A entrevistada explica que ficou espantada com a resposta da diretora e que acredita que a aparência física pode ter um impacto nos primeiros minutos, mas, posteriormente, não fará mais diferença em sala de aula. Contudo, ela tem consciência de que o racismo, o sexismo e a homofobia ainda estão muito presentes na sociedade.

Denis diz que é um clássico os professores homens da escola, de diversas áreas, de francês, de matemática etc, e ele aí se inclui, criticarem o físico das colegas, tendo por base seus próprios critérios de beleza. Para ele, faz parte da “natureza humana” julgar o outro, mas, às vezes, os comentários magoam. Em sua opinião, os atos incivis seletivos entre os adultos são mais sutis e ligam-se a preconceitos em relação à aparência física, à escolha sexual e à raça. Ele, ainda, explica que há uma tendência de as pessoas associarem características negativas a uma pessoa que julgam antipática. Assim, mesmo uma pessoa vista como bonita, pode ser taxada de menos competente por isso. Lorena também menciona que um físico menos atraente, ou que cria repulsa, pode ser um elemento que influencia a questão de uma pessoa ser mais alvo do que outra.

Vale frisar que é fundamental não aceitar álibis forjados que visam legitimar a violência (GAY, 1995), ademais, os comportamentos no espaço público precisam ser considerados com base em uma reflexão do contexto espaço-temporal, a fim de evitar pensamentos rígidos e unilaterais (PICARD, 2007). Portanto, a justificativa de ser da “natureza humana” cometer atos incivis não pode ser dita em um tom que mascara as responsabilidades organizacionais e dos membros da organização.

De modo recorrente, Alícia foca sua análise no nível individual, e suspende o contexto de trabalho, dizendo que uma pessoa que “[...] tem uma vida saudável, faz um pouco de esporte, tem amigos [...]” teria menor chance de ser vítima de comportamentos agressivos. E complementa: “uma pessoa que fala menos, que vai se defender menos, que é introvertida, um pouco fechada. As pessoas diferentes também, talvez, as mais velhas. Uma pessoa diferente, com certeza, ela vai ter mais risco de ser intimidada” (Alícia).

Helena esclarece que os preconceitos e estereótipos são vivos nos dias de hoje. Ela adiciona que o professor também, em alguns casos, acaba por julgar o aluno, dizendo, por exemplo: “ele é lento, toda a sua família é lenta”. Safira adiciona que acontece de muitos alunos serem marginalizados e não ouvidos. Já Samir fala a respeito de conversas entre os colegas de

trabalho, visto já ouviu palavras diminuindo as mulheres na escola técnica em que leciona. Ele exprime o seu desagrado: “Tem algumas mulheres que, às vezes, são mal vistas, e alguns dizem, não é grave, mas não, não é apenas uma mulher, é uma professora no mesmo domínio que você e ela pode ter até um conhecimento mais elevado que o seu [...] eu não gosto disso [...] não é correto”. Ele adiciona: “[...] às vezes, mesmo as brincadeiras, você sabe, as piadas, mas mesmo isso, quando são recorrentes em todo tempo, a certo momento se tornam irritantes” (Samir – professor de informática de um colégio público no nível técnico).

Em geral, Emilie acredita que os estagiários, os professores substitutos e os que estão mais isolados têm mais chances de serem alvos de comportamentos incivis. Nessa direção, Lorena explana que uma pessoa com menos experiência pode ser mais vítima, pois, com a experiência adquirida, há certas coisas que não se aceita. Julie menciona que, aos quarenta anos, ela ainda é uma das mais novas da escola, mas, em função da experiência, não tem muito mais o que provar. No entanto, ela sabe que, em ambientes onde há discrepância em relação à idade, o jovem, às vezes, quer provar que é bom e o mais velho se sente um pouco obsoleto, desatualizado.

Samir acrescenta que é muito ruim tratar os mais velhos como incompetentes, bem como os novos, pois tais julgamentos, segundo ele, são limitantes. Assim, de acordo com o entrevistado, é necessário conhecer o outro e não fazer a ele o que não quer para si próprio.

Julie, por sua vez, levanta outras duas questões. A primeira se refere ao efeito pigmaleão ou profecia auto-realizável. Ela esclarece que uma pessoa que não se afirma, que vai deixar pontos subentendidos, ao invés de se posicionar, pode levar outras pessoas a moldarem certo tipo de ideia a seu respeito e isso pode se espalhar. A segunda diz respeito a uma pessoa que ameaça o objetivo de outra; dessa maneira, essa pessoa poderá se tornar um alvo em potencial.

Outro aspecto é comentado por Arthur: “havia uma professora que tinha problemas auditivos no ano passado e existia muita reclamação dela para a direção, e fizeram pressão para que ela saísse. Ela deixou a escola, mas era uma boa professora [...], mas eles mostraram para ela a porta [...]”. Ele ainda explica que muitas vítimas não se dão conta de que estão sofrendo intimidação, pois os atos sofridos, muitas vezes, são sutis.

Um novo ângulo levantado foi sobre a importância de o imigrante se integrar e, no âmbito do trabalho, se implicar no nível social. Samir diz que, atualmente, tem mais amigos *québécoises*

do que árabes e que é preciso ter ao seu redor pessoas com diferentes visões a fim de enriquecer a maneira de pensar.

Safira afirma que o Québec é uma sociedade mais aberta em que a maioria da população é imigrante, dizendo ainda que a questão do racismo é mais presente na Europa. Já Maria discorda ao dizer que os imigrantes são tolerados e isso depende da pessoa. Para ela, as maiores vítimas de assédio são os imigrantes, especialmente, os recém-chegados. Ela também explica que tem uma colega que sofre uma série de preconceitos por ser não apenas imigrante, mas também por aderir a religião muçulmana, dizendo que já ouviu certos comentários como: “ah, ela é muçulmana, uma inquietude assim...ela usa véu”.

Segundo Maria, o imigrante é o maior alvo em casos de assédio moral na escola em que trabalha, especialmente, os recém-chegados. Ademais, há uma sobreposição de elementos que aumenta os preconceitos (ser mulher, imigrante, praticar determinada religião). Isso porque, no Québec, há uma rejeição à religião católica em função da dominação no passado e dos abusos praticados. Ainda, como há uma rixa histórica com os anglófonos – de maioria protestante -, há também a rejeição dos protestantes pelos francófonos: “[...] É...se você, eu percebi, algo estranho assim de, se você é cristã, só tem eu e outra professora que é crente né? É engraçado, lá nós só temos uma professora muçulmana que usa véu e duas que não usam, mas a que usa véu, eu sinto que ela é mais é..., assim, é mais posta em dúvida pelos *québécoises*”.

Em virtude dos elementos apresentados, é vital que a organização não queira escondê-los ou minimizá-los. Essas são questões sociais que permeiam a organização e impactam de maneira diferenciada cada contexto de trabalho, mas que têm sido, por vezes, ignoradas (CORTINA, 2008). Cortina (2008) cita que as práticas formais da organização contra a discriminação precisam ser repensadas. Neste estudo, observou-se a marginalização dos professores nos documentos oficiais divulgados nos *sites*. Ademais, a autora acrescenta a influência da liderança como um elemento, como foi visto na ótica das professoras e dos professores ouvidos, que pode inibir ou contribuir para o problema.

No âmbito escolar, é preciso discutir o assunto, aproximar as diferenças e reduzir os estereótipos. Como mostram alguns estudos (DI MARCO et al, 2015; EINARSDÓTTIR; HOEL; LEWIS, 2015; CUNNINGHAM; MINER; MCDONALD, 2012), as práticas homofóbicas e racistas minam o ambiente de trabalho, bem como o peso da aparência desenvolve julgamentos enviesados (AMADIEU, 2005).

Portanto, é necessário compreender que a divisão sexual do trabalho, construída histórica e socialmente, relegou as mulheres à esfera reprodutiva (KERGOAT, 2004), sendo essas vistas “[...] como carinhosas, cuidadosas e gentis, enquanto os homens são ativos, competitivos e bons com ferramentas e máquinas” (ACKER, 2012, p. 218).

Desse modo, dar condições para que a diversidade possa florescer e enriquecer o ambiente de trabalho, por meio de trocas de experiências e de aprendizado, é um requisito importante no combate às violências. Para contribuir nesse sentido, é primordial pensar em realizar intervenções eficazes nos casos de violências, bem como pensar a prevenção, assuntos da próxima categoria estruturada. Ainda, um parêntese deve ser colocado, pois, nos documentos das escolas, foi recorrente a menção a acolher um público multicultural de estudantes. Se tal preocupação parece ser, ao menos no discurso, intuito das escolas, o que dizer sobre essa perspectiva, considerando os seus profissionais internos? Tal assunto será retomado na sequência.

6.3.6 Intervenção e Prevenção

Nessa última categoria, serão relatadas as intervenções realizadas nos casos citados pelas entrevistadas e pelos entrevistados, bem como os argumentos sobre a importância da prevenção e caminhos possíveis serão discutidos.

Apesar de Alícia dizer que: “quando você previne, você não vai recolher os pedaços quebrados do pote. É preciso saber também que, por trás de cada conflito, há uma pessoa. Então, após, a pessoa não vai esquecer o que ela viveu [...] é possível resolver o conflito, mas a pessoa vai continuar com suas lembranças. Assim, deixam-se as marcas”. Ela ressalta que o objetivo central da direção é garantir o sucesso dos alunos e pondera que, se os professores vivem em um clima de trabalho saudável, isso vai contribuir para o sucesso do aprendizado das crianças. Mas a entrevistada não fala de quem é a responsabilidade por garantir o bem-estar dos professores, uma vez que, segundo ela, a direção, normalmente, está sempre muito ocupada e, se restar algum tempo, ela vai direcionar alguma ação nesse sentido.

Denis reforça dizendo que tem a impressão de que a direção foca o seu tempo na gestão orçamentária e pouco tempo na gestão de pessoas, querendo “ocupar o território”, mas não conhece a fundo esse espaço, circula pouco pela escola. Ele diz que o respeito é essencial nas relações entre os colegas e que, “teoricamente”, deveria existir uma via dupla entre o professor e

a direção. Ele lamenta que, muitas vezes, os professores são apenas consultados, mas não ouvidos.

Lorena e Nicole também afirmam que parece existir uma lacuna no que é proposto, dito e o que é praticado na escola. Lorena explica que, ao longo de sua carreira, desenvolveu um senso de desconfiança ao lidar com as pessoas - “é necessário que em todo tempo eu tenha certo nível de desconfiança no sentido de que é preciso ser prudente” (LORENA). Nicole, sobre o seu superior de nível hierárquico, expõe que “é sempre a mesma coisa. Esse ano nos impulsionaram algumas coisas”.

O álibi do tempo e de muitas tarefas parece ser frequente para uma gestão não efetiva de pessoas, visto que o que “é preciso fazer” se choca com o que “não há o que fazer”, um paradoxo que gera uma atitude de descrença e indiferença (BAUMAN, 2001; PHILLIPS; SMITH, 2004). Julie reflete sobre a prevenção:

Com certeza seria menos oneroso, mas no curto prazo eles não pensam assim geralmente. Sabe, é preciso que a gente faça. É preciso investir tempo, é como a gente diz, eu vou me dar tempo na minha vida, bem, é preciso fazer isso também no seu ambiente de trabalho, mas é preciso ter boas relações com os colegas para isso (Julie).

Julie defende que é salutar ser menos refém em termos de uma gestão não participativa. Ela explica que, na escola em que atua, há uma gestão transparente e uma sinergia entre as duas diretoras e a equipe de professores, mas alerta que sempre os colegas buscam estar informados e ela, como representante sindical, também assim o faz porque sabe que existem escolas em que “a direção esconde certas coisas” (Julie).

Ela menciona que, há quinze anos, era mais difícil se informar e, para ser proativo, era necessário se movimentar para conhecer outros professores e outras realidades, mas, com as mídias sociais, essa troca via rede de contatos é mais fácil. Dessa maneira, é possível evitar “ditaduras” e ainda observar diferentes modelos de gestão para aprimorar e avançar, pois a base de um modelo de gestão na educação pública deve ser democrático (Julie). Assim, minoram-se os custos advindos das incivildades, como o enfraquecimento da lealdade organizacional, a perda da credibilidade da liderança e a redução da satisfação no trabalho (PEARSON; PORATH, 2005).

Na ótica de Julie, a vigilância em relação ao clima no ambiente de trabalho deve ser uma responsabilidade de todos. Conforme suas palavras, “É preciso estar disponível para os outros e ouvir, trabalhar em equipe [...] Portanto, todos nós temos alguma coisa a oferecer que completa, é isso, é preciso caminhar dessa maneira. E o superior hierárquico, é a mesma coisa, ele é o chefe da orquestra de tudo isso” (Julie).

Desse modo, cada um dos vários instrumentos de uma orquestra é tocado por um sujeito que desenvolve uma sonoridade específica, e, sem ele, perde-se o balanceamento. Mas quando se fala de respeito a essa diversidade dentro das organizações, nota-se que, na prática, existem muitos atos incivis rotineiros que ferem essa diversidade. Ghosh, Dierkes e Falletta (2011) explicam que um líder precisa aprender a gerir conflitos, aprender a se comunicar com o outro sem ridicularizá-lo, sendo civil, e, ainda, aprender que camuflar os problemas não os fará desaparecer, sendo um caminho crucial conhecer a diversidade no local em que trabalha para saber interagir com pessoas de culturas diferentes.

Ghosh, Dierkes e Falletta (2011) também expõem que a organização deve criar um espaço de denúncia para comportamentos abusivos quando os mesmos ocorrerem. Como foi visto na parte documental, nos planos contra a intimidação e violência nas escolas, é disponibilizado um contato por meio do qual os alunos ou os pais dos alunos podem buscar ajuda, mas a mesma atenção não é dirigida aos funcionários (pelo menos, nos documentos formais analisados). De acordo com Oliver, por exemplo, pode-se recorrer ao sindicato da categoria, todavia, mesmo assim, existe o medo de alguns de que o diretor fique sabendo da denúncia.

Emilie ressalta a necessidade de os professores reagirem, ou seja, se alguém testemunha um ato negativo, é vital não olhar somente de forma passiva para que a dinâmica não se reproduza. Segundo ela, “[...] Reagir, para que não se sinta sozinho face a isso, e que não diga que isso é normal. Ah, não é grave, todo mundo faz isso, não, não, não faça isso” (Emilie). Denis ressalta que todo o corpo professoral precisa estar sempre atualizado em relação à convenção coletiva, conhecendo os seus direitos.

Trata-se, então, de buscar uma solidariedade não fingida e, segundo Sennett (2012), a civilidade tem o papel de contrabalancear o eu narcísico e o eu grandioso. O autor explica que é importante dar vazão às trocas ditas ‘diferenciadas’, que são dialógicas e celebram as diferenças entre os membros, reduzindo a inveja e estimulando a cooperação, pois o intuito não é chegar a

um denominador comum apenas, mas desfrutar dos diversos pontos de vista, ampliando a compreensão.

Maria pondera que, se as decisões não forem respaldadas pelo diretor, as coordenadoras (do grupo dos professores e a do grupo dos educadores) pouco podem fazer na prática. Ela tem uma explicação: “porque não adianta ser a coordenadora, como eu te disse tem que ser mais de cima, vir mais de cima” (Maria). Contudo, Julie alerta que é preciso desenvolver um ambiente de trabalho em que cada um possa dar a sua opinião sem medo de comentários negativos ou represálias. Emilie, na mesma direção, indica: “o gestor precisa estar com a porta aberta para os seus funcionários [...]”, e Denis complementa que o professor se sente frustrado quando a direção não cumpre as regras estabelecidas, ou seja, essa falta de suporte ao professor faz com que a credibilidade do mesmo diante dos alunos seja reduzida. Nicole, por sua vez, acredita que a responsabilidade maior é da direção, no sentido de assegurar que todos possam se expressar, mas conclui que é um trabalho em que todos devem “colocar o seu grão de areia” (Nicole).

Conforme Petrucci (2013), aumentar a confiança nas relações interpessoais é fundamental, pois essa variável atua como mediadora na relação entre a incivildade e o conhecimento tácito partilhado. Ou seja, para que o trabalho seja mais colaborativo este demandará potencialmente mais confiança e respeito de uns para com os outros. Assim, o gestor precisa de habilidades para desenvolver relações interpessoais positivas e de autoconhecimento, caso contrário, o mesmo poderá não dar a devida atenção para as manifestações de comportamentos incivis que tendem a escalar no ambiente de trabalho, podendo ainda este gestor ser instigador em muitas situações (CARROL-GARISSON, 2012).

Acerca das intervenções, Emilie argumenta que é preciso agir logo no início, visto que “não pode esperar que se torne muito grave, porque, no começo, é como banal [...] você pergunta o que aconteceu, às vezes, aconteceu alguma coisa que você não estava sabendo, antes que isso vá muito longe e depois não vai saber qual era a base” (Emilie). Ela reforça que as pessoas envolvidas no problema vão ter dificuldades de identificá-lo, por isso é importante um olhar de alguém externo para “impedir de passar para a segunda etapa. Sabe, é preciso absolutamente poder, sabe, como distinguir para que não avance muito, porque ser capaz de saber, vai te permitir agir” (Emilie). A professora declara que discutir as regras de respeito no trato interpessoal é relevante, pois, uma vez que se é consciente, é possível gerir. No entanto, para abordar tais temáticas, as pessoas, muitas vezes, se preocupam: “ah, mas eu vou parecer o quê?

Isso vai significar que eu não ensino bem? Sabe, tem muita gente que não ousa demandar ajuda [...]”.

Em relação a ação de intervenção em virtude de comportamentos rudes de uma colega em reunião, Alícia menciona que a diretora a mandou para casa para que refletisse e solicitou que a mesma se desculpasse com a colega. Maria explica que sua coordenadora, durante uma reunião, teve dificuldades de intervir, pois os educadores começaram a se confrontar, utilizando a fala. A entrevistada relata:

“Gente, vamos parar, vamos parar” e eles não paravam e, justamente, talvez porque não respeitem ela, não estão nem aí. E aí, nossa, depois de muito tempo, ela se levantou e disse: “Eu vou chamar agora o diretor porque essa situação está insustentável”. Aí eles pararam, sabe. Do diretor, todo mundo tem medo né? Ele impõe medo, assim, eu não acho que é respeito, é medo mesmo [...] (Maria).

No que concerne à gestão atual, Helena relata que as diretoras procuram ouvir os professores e intervir, quando necessário, em casos de conflitos. Por outro lado, Samir afirma que o seu diretor ora age, ora deixa a situação seguir o seu curso. Ele afirma que gostaria que as intervenções fossem mais estruturadas para que os problemas não se repetissem e fossem resolvidos mais rapidamente. O professor acrescenta que “seria mais um líder e não um patrão com uma boa comunicação e colaboração, eu acredito que isso seria bom [...] alguém responsável, que reflete, isso poderia ajudar muito muito para que a situação não se deteriore porque, com frequência, é isso que acontece, ela se deteriora, deteriora, e aí, uma hora, explode”. Mas ele mesmo atesta que, “às vezes, eu mesmo vejo brigas, mas eu não ousa dizer nada para o meu patrão”. Oliver menciona que, mesmo em casos mais graves, alguns professores têm receio de contatar o sindicato por medo de a direção da escola ficar sabendo.

Lorena exemplifica que, a cada ano, os professores devem preencher um questionário obrigatório (mapeamento do ministério da educação) sobre intimidação na escola, todavia, não há questões que dizem respeito aos professores, pois trata-se de uma análise focada no aluno (como foi exposto na análise documental). Portanto, há uma carência em ouvir e analisar as relações entre os funcionários nas escolas. Ela adiciona que as pessoas precisam aprender a se comunicarem, pois sente que, em todo momento, falta tempo, e ainda que investir tempo para um trabalho mais colaborativo não é muito reconhecido. O que ela observa são imposições, como:

“você vai fazer isso na sua classe! Você vai participar de tal formação”. Assim, o sentimento é de que o espaço da fala do professor foi usurpado (Lorena).

Nicole exprime que gostaria que a direção tivesse mais confiança nos professores, uma vez que muitos deles estão na escola há décadas. Ela explica que, como na escola não há nenhum professor que é representante sindical, sempre que precisa falar algo importante para a diretora, vai acompanhada de uma colega. Para ela, é uma precaução que os professores utilizam para evitar que sejam intimidados, visto terem uma testemunha da conversa.

Denis ressalta que o comportamento no trabalho não pode ser o mesmo do que é concebido na esfera privada como, por exemplo, quando ele está dentro de seu carro no seu trânsito e pode falar um palavrão com o vidro fechado. No trabalho, segundo o entrevistado, é necessário utilizar um determinado filtro, pensar no outro, a fim de viabilizar o trabalho em equipe e as relações saudáveis entre as pessoas. Para Emilie e Nicole, é vital aprender mais sobre o tema, mas que há carência em institucionalizar essa necessidade. Nicole comenta que já participou de ateliês sobre como se expressar e melhorar a comunicação no grupo de trabalho, tendo, inclusive, partilhado o material com alguns colegas. Emilie acredita que tais formações colaboram para a prevenção de violências no trabalho. A respeito deste aspecto, ela diz: “Eu gosto muito de formações, de dinâmicas práticas porque, nessas dinâmicas, você acaba mostrando suas ideias pré-concebidas, e vamos ver nossos erros, os demolir e reconstruir” (Emilie). A entrevistada pondera que essas atividades precisam ser pensadas em momentos adequados, pois, no final do ano escolar, os professores ficam muito atarefados, então, não seria um momento viável.

Como sugestões advindas das entrevistadas e dos entrevistados para um ambiente de trabalho com menor incidência de incivildades, bem como para a melhora nas relações interpessoais, é possível destacar (A) a realização de mais encontros e atividades sociais entre a equipe de trabalho. Em relação a esse aspecto, Emilie explica que é o tipo de coisa fácil de pensar e que não demanda muito esforço. Ademais, segundo ela, começar o ano escolar dessa maneira seria muito positivo. Helena também menciona que os reencontros, com café e *pâtisseries*, são estímulos para boas relações sociais, principalmente, após os feriados de datas festivas e recomeço de trabalho. Julie reflete que, nesses momentos, as pessoas são capazes de se encontrarem, falarem, o que reduziria os julgamentos. Alícia aponta que, quando as pessoas estão sozinhas, ocupam-se menos dos outros, então, conhecer o outro sob um ângulo diferente seria

interessante para melhor compreender a pessoa. Maria acredita que, em virtude de existirem pessoas de diferentes países na equipe, seria viável que fossem realizadas atividades para “trocar cultura mesmo”, planejamento de celebrações e dinâmicas a serem feitas em equipe, sem exclusões (integrar mais os professores e educadores). Já Oliver explica que é preciso existir mais elementos sociais na escola, permitindo que os colegas, por intermédio de confraternizações, conversem mais, desabafem e se ajudem. Assim, segundo ele, é possível entender mais o outro e se comunicar melhor.

Outro aspecto citado se refere (B) ao estabelecimento de regras claras de respeito no ambiente de trabalho entre os profissionais, como Denis aponta. Lorena, na mesma direção, afirma que “é preciso estabelecer os limites que não podem ultrapassar”. Nicole, por sua vez, esclarece que abrir a discussão é fundamental para estabelecer parâmetros, bem como para entendê-los. Alícia também menciona que falta clareza, sendo preciso dizer exatamente o que é tolerado e o que não é. Como apontam Montgomery, Kane e Vance (2004), é prudente não assumir que as normas de respeito são sempre compartilhadas, portanto, cabe discuti-las.

Ainda foram mencionados os seguintes aspectos: (C) favorecer as trocas colaborativas entre os funcionários, estimulando o trabalho em equipe (Lorena); (D) aplicar as normas de maneira mais séria, mostrando as consequências de um ato negativo (Denis). Safira baliza essa questão, dizendo que é necessário integrar constância e coerência na aplicação das medidas coercitivas, bem como (E) encontrar maneiras de valorizar o respeito ao invés de somente punir a falta de respeito (Emilie).

Observa-se que o item mais citado foi o “A”. Como Marion e Lafortune (2015) destacam, no plano psicosocial, uma medida de prevenção é estimular os momentos de interações entre a equipe de trabalho, aumentar a disponibilidade e a confiança por parte da direção e trabalhar para que o professor se sinta respeitado por todos.

É possível notar que há sede por mais elos entre os profissionais no trabalho, sendo possível perceber a fragilidade desses elos, podendo eles serem representados como nascentes, percorrendo os focos de incêndios, ou seja, incivildades nas relações entre as pessoas no trabalho. Estes e Wang (2008) explicam que o sistema de interações sociais influencia diretamente a ocorrência das incivildades, bem como as crenças dos colegas de trabalho. Nesse sentido, esses aspectos não podem ser negligenciados pela gestão.

Sem dúvida, mais ferramentas para monitorar o clima no ambiente de trabalho, com foco nos profissionais e nas escolas, precisam ser utilizadas (KONU; VIITANEM; LINTONEN, 2010), mas a essência de qualquer processo de intervenção e prevenção deve ser uma construção coletiva crítica e democrática, revisada periodicamente por aqueles que vivem de maneira rotineira no trabalho.

Como Cortina (2008) orienta, as abordagens mais efetivas pautam-se em considerações proativas, preventivas e educacionais, ao passo que abordagens meramente legalistas impostas no caso das incivildades, em virtude da pluralidade de atos negativos cada vez mais sutis, podem ser menos efetivas. Isso não significa que não é importante investir na construção, na sensibilização e na publicidade dos documentos criados, pelo contrário, o ideal é deixar claras as expectativas em relação à civilidade na missão e nos manuais de política organizacional, visto tratar-se de uma tarefa preliminar que deve ser construída de maneira participativa.

O caminho da banalização, de ocultar, de negar o problema e da imposição só criam desinvestimentos por parte dos professores que, de maneira unânime, revelaram que o maior prazer vivido por eles está atrelado ao lado humano da profissão, na relação com os alunos, o que os permite ver o crescimento dos mesmos em diversos níveis.

Assim, para dar espaço a esse prazer, bem como oferecer aos alunos e à sociedade uma educação de qualidade, o passo inicial é pensar no bem-estar dessa categoria de profissionais. Todo e qualquer alibi fora desse preâmbulo deve ser refutado, não permitindo que o profissional seja visto como peça descartável e nem tornando o seu trabalho robotizado, pois o ensino, baseado em uma construção diária por meio do relacionamento entre pessoas, jamais poderá limitar-se a um produto desumanizado e sem vida (RITZER, 2015).

Dar atenção ao bem-estar no trabalho é evitar a fâsca de um incêndio, é dizer não para uma forma de violência cada vez mais camuflada que visa a subtrair o sujeito, coisificando sua subjetividade em padrões moldados pelo valor econômico e não social e cultural (FREITAS, 2006; SIQUEIRA, 2009; MARTINS; MORAES; LIMA, 2010).

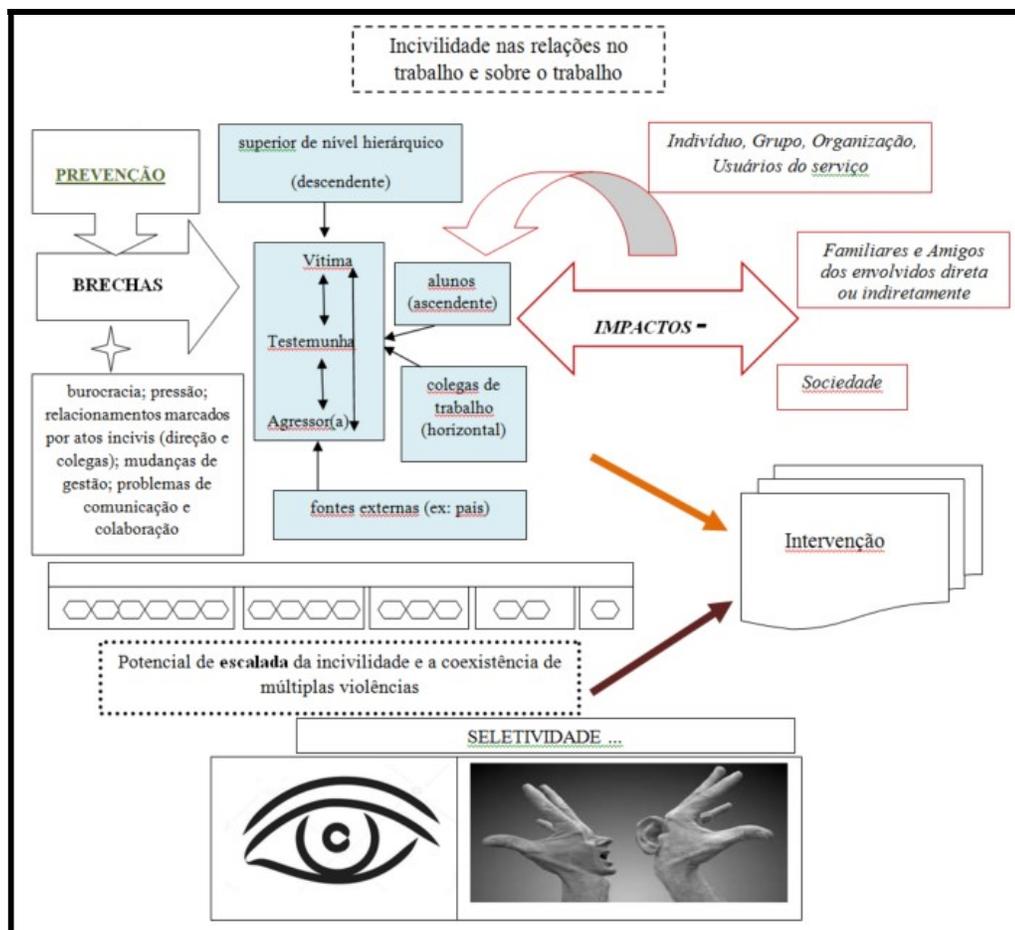
Em suma, na análise dos resultados, foi possível observar que os documentos formais analisados das escolas selecionadas não contemplam o professor no sentido de prevenir as incivildades e a escala da violência no trabalho, pois não incluem as múltiplas fontes de afrontas potenciais. Assim, é fundamental que se questionem quais os comportamentos esperados dos pais, dos colegas e da direção no que concerne às relações com os professores no âmbito do

trabalho. Ainda, verificou-se que, no discurso das entrevistadas e dos entrevistados, a civilidade foi delineada de maneira específica por intermédio de sete elementos centrais, sendo os mais referenciados os seguintes: respeitar as diferenças de pensamentos e a escolha de cada um; respeitar as diferenças entre as pessoas, evitando um julgamento míope, sendo importante estar aberto ao diálogo e a mudanças de pensamento; saber ouvir o outro e saber também como falar, não ultrapassando os limites do outro, ou seja, não praticando aquilo que o ofende; cumprimentar o outro, não falar mal pelas costas das pessoas e ajudar, no sentido de cooperar quando for possível.

Na sequência, a partir de uma leitura e sistematização profunda das transcrições, foi possível construir seis categorias de incivildade no trabalho que permitem compreender a dinamicidade do tema. A primeira foi denominada “condições que abrem brechas para as incivildades” em que foram destacadas as brechas organizacionais referentes à gestão, à organização do trabalho e ao relacionamento entre as pessoas. A segunda categoria compreende as “fontes múltiplas e os papéis assumidos”, revelando ser uma descoberta interessante negligenciada na maioria dos estudos levantados. A próxima categoria foca a atenção nos impactos negativos decorrentes das incivildades e de outras violências que ganham espaço no ambiente de trabalho. A quarta categoria mostra a questão no desenrolar de um processo, em que as incivildades potencializam a escalada das violências. A quinta categoria, por sua vez, expressa a seletividade da incivildade, revelando que diversos estereótipos e preconceitos reinam nas relações entre as pessoas no trabalho. Por fim, a sexta categoria aborda a temática sobre intervenção e prevenção, sendo possível compreendê-la somente após análise das categorias anteriores.

A Figura 14 ilustra os achados em relação às categorias:

Figura 14 - Categorias Conectadas sobre a Incivildade nas Relações entre as Pessoas no Âmbito do Trabalho



Fonte: Elaborada pela autora com base na pesquisa

Observa-se, na Figura 14, que foi dada ênfase às brechas organizacionais ligadas à **primeira categoria**. Já a **segunda categoria** está expressa com fundo azul claro. A incivildade potencial nessa teia de relações pode escalar, gerando outras violências (**quarta categoria**) que tornam o ambiente de trabalho cada vez mais tóxico, especialmente, se a intervenção for negligenciada ou tardia (parte da **sexta categoria**).

Os impactos (contornados de vermelho e ligados à **terceira categoria**) dizem respeito ao indivíduo, ao grupo de trabalho, à organização como um todo (sua imagem, a cultura organizacional), aos usuários dos serviços (alunos, pais), aos familiares a amigos dos envolvidos, pois esses podem contribuir, conforme visto no exemplo de Matthiesen et al. (2003), para escalar ou desescalar o conflito, sofrendo, portanto, impactos negativos também, e à sociedade como um

todo, tendo em vista as licenças de longo prazo por doença, as aposentarias precoces, como cita Leymann (1996b), ou seja, há um maior ônus social pago. Como foi apresentado, uma vez que a escala das violências aumenta, fica mais difícil intervir de forma a restaurar as relações e o clima no trabalho.

Assim, cabe centrar esforços em políticas preventivas (parte da **sexta categoria**), atuando sobre as brechas organizacionais, não se podendo esquecer de que todo processo sofre influências da seletividade (**quinta categoria**), refletindo os preconceitos e estereótipos sociais. Portanto, ter essa consciência é um requisito para minorar os efeitos da seletividade nas organizações, primando por um ambiente de trabalho em que a diversidade seja valorizada em todo o seu potencial.

Dessa maneira, sem o entendimento das categorias ligadas ao tema discutido, o problema continuará “invisível”, entretanto, as consequências dos mesmos e as falhas gerenciais são notórias, como foi exposto.

Na sequência, as conclusões da pesquisa são abordadas, bem como os limites do estudo e sugestões para futuras investigações.

7 CONCLUSÕES

Esta tese refina e amplia a teoria sobre a incivilidade no ambiente de trabalho, isso porque, no estudo, foi possível desenvolver uma discussão teórica que considerou a dinamicidade e a evolução das microviolências nas relações entre as pessoas. O conceito sobre a incivilidade nas relações interpessoais no trabalho foi erigido com base na revisão da literatura e o entendimento sobre os elementos que compõem a civilidade nas relações interpessoais no trabalho também foi desenvolvido considerando as óticas das entrevistadas e dos entrevistados. Foi possível construir seis categorias que representam a incivilidade nas relações entre as pessoas no âmbito do trabalho, quais sejam: condições que abrem brechas para as incivildades; fontes múltiplas e papéis assumidos; impactos negativos das incivildades e de outras violências no trabalho; seletividade da incivilidade: o *dark side* exposto; potencial de escalada para outras violências; intervenção e prevenção.

Os objetivos específicos traçados foram alcançados e uma guisa de reflexões sobre eles é exposta a seguir:

(A) Compreender os significados de incivilidade (e de civilidade), nas relações interpessoais no âmbito do trabalho, considerando os discursos formais das escolas, bem como os dos professores, discutindo-se os descompassos entre os mesmos;

Foi possível mostrar, por intermédio dos documentos encontrados nos *sites* das escolas, que o conteúdo tem o foco nos direitos e, principalmente, nos deveres dos alunos. Raros foram os assuntos direcionados à conduta dos pais ou entre os membros de equipe no que concerne ao respeito no trato interpessoal e ao zelo por um ambiente de trabalho saudável. Contudo, a investigação empírica revelou que as incivildades e as violências se manifestam a partir de fontes múltiplas com impactos em vários níveis. Assim, há uma negligência, na maioria dos documentos encontrados, em focar a atenção apenas no aluno enquanto vítima de outro aluno ou como instigador (autor do ato negativo/agressivo).

Desse modo, é fundamental incluir os anseios dos professores acerca do respeito no ambiente de trabalho, devendo essa categoria ser respeitada por todos e não somente pelos alunos, conforme os discursos formais induzem (pelos dirigentes, pais, colegas de trabalho). Como foi visto nas definições das entrevistadas e dos entrevistados, muito foi dito sobre a necessidade de não haver rigidez nos pensamentos, de não julgar o outro e de se discutir, de

maneira polida (verbalmente e não verbalmente por meio das atitudes), os assuntos pertinentes ao trabalho, sabendo também ouvir.

(B) Articular sobre as divergências e convergências entre os discursos dos pesquisados no que concerne ao entendimento sobre as condições, especialmente as organizacionais, que abrem espaço para a incivildade oriunda de múltiplas direções (horizontal, entre os pares; descendente, do superior de nível hierárquico para com o subordinado; ascendente, do subordinado para com o superior de nível hierárquico; mistas; externas, de pais para com os funcionários, por exemplo).

O conteúdo foi organizado de modo a evidenciar, nos níveis individual, organizacional e social, as condições que abrem brechas para incivildades e violências. Os elementos no âmbito individual foram ponderados de maneira crítica, pois é preciso ter cautela para não rotular o problema, isolando o mesmo de seu contexto, dirigindo o foco apenas para o indivíduo.

Assim, a discussão central baseou-se nas condições organizacionais, citadas de maneira expressiva e convergente pelos entrevistados, sendo essas estruturadas nos seguintes tópicos: trabalhos administrativos (burocracia), pressão em virtude do tempo, relação com a direção, adaptação em função de mudanças na diretoria, problemas de comunicação nas relações interpessoais e problemas de colaboração entre os pares. Ainda alguns entrevistados relataram questões sociais que ultrapassam os muros organizacionais e precisam ser refletidas, como, por exemplo, a desvalorização da educação, o sexismo, a homofobia e o racismo.

Dessa maneira, diante das condições acima resumidas, observou-se que esse conjunto oferta maior ou menor sustentação para as ocorrências de atos incivis em múltiplas direções no ambiente de trabalho. Foi mostrado que as fontes são de fato múltiplas em termos de incivildades, e que o nível horizontal não pode ser negligenciado, nem as fontes externas, no contexto estudado.

Além disso, foi discutido que as reações das vítimas e das testemunhas dependem do contexto de cada organização no que diz respeito às condições analisadas, mas o fato indiscutível é que os impactos das incivildades e da escalada da violência, assunto conectado ao próximo objetivo específico, se fazem presentes, e não são revogados por conta própria.

(C) Conhecer as possíveis dinâmicas entre os diferentes atos de incivildades a partir de posições distintas, como vítima, agressor e/ou testemunha, analisando os impactos (consequências) desses papéis (para o próprio indivíduo, para o grupo de trabalho e para

terceiros), como também os elementos (pode formal no nível hierárquico, experiência na área, tempo na organização, idade etc) que podem influenciar os comportamentos.

A particularidade da volatilidade de papéis é um importante achado no estudo da incivildade e revela que a possibilidade de ser vítima, testemunha e agressora na rotina de trabalho é real. Isso porque, por exemplo, no caso de assédio moral, a vítima é geralmente amordaçada em um nível mais extremo e alvo preciso do agressor.

Assim, analisar o processo de escalada da incivildade é fundamental para entender o fluxo de agressões e os limites e potenciais sobreposições entre as violências, podendo elas também ocorrerem ao mesmo tempo a partir de fontes diferentes. Nota-se, portanto, que a incivildade apresenta um elevado risco como faísca de um incêndio, minando o bem-estar no trabalho, pois há prejuízos em ser vítima, testemunha e também agressor. Isso porque entre os pares, por exemplo, o “olho por olho e o dente por dente” pode ser um lema. A dinâmica pode ser tão perversa que a devolutiva de um ato incivil pode ser feita de maneira habitual, planejada ou não (nos dois casos, há impactos negativos), tornando o ambiente de trabalho tóxico. E quando os impactos são relacionados à vítima, esses podem ser ainda maiores se o processo seguir em escalada.

A respeito das consequências negativas, as mais citadas foram: isolamento do profissional do grupo de trabalho, degradação do clima, impacto nos alunos em função do mal-estar vivido pelo professor, redução do envolvimento no nível social e no trabalho, sentimentos de frustração, desproteção, impotência, desconfiança, redução na vontade de ir para o trabalho, diminuição do espírito de equipe, falta de harmonia entre o grupo de trabalho, desmotivação, aumento do estresse, acúmulo de trabalho e sobrecarga (ou seja, os impactos também são desencadeados em efeito cascata), problemas de comunicação, interrupção na comunicação entre as partes etc.

Foi possível ainda notar que, entre as relações no nível horizontal (entre os pares), elementos ligados ao poder informal, em virtude da idade, de maior experiência e de maior tempo na organização, podem interferir em uma pessoa “se permitir” ser mais incivil com uma outra. Ademais, aspectos formais ligados à hierarquia também influenciam as agressões, frequentes na relação descendente (entre a direção e os professores), em que a gestão é autoritária, baseada no medo e na intimidação ou ainda ausente e negligente.

(D) Entender o processo de escalada de incivilidade, as manifestações de outras violências, como o assédio moral e sexual, analisando as experiências relatadas a partir de preconceitos e de estereótipos.

Todos os entrevistados, exceto Alícia, disseram com clareza que a escalada da violência é uma realidade nas escolas e que começa com atos incivis, às vezes, julgados como “banais”, mas que irritam e trazem insatisfações (dentre outros impactos já citados). Além disso, foi possível perceber que muitos elementos impactam o direcionamento dos atos incivis, bem como em sua escalada, tais como: estereótipos em relação à aparência física, gênero, racismo, orientação sexual, etnia etc.

Dessa maneira, não ocultar esses temas ligados à seletividade da incivilidade ao tratar o assunto, é fundamental para que haja um processo de intervenção e planejamento preventivo com foco no sujeito como um ser integral, e não como uma peça descartável.

Por fim, ficou claro que conhecer o outro, estreitar os laços sociais e favorecer as trocas de aprendizado é um caminho para desvelar o dito e o não dito na rotina do trabalho que, muitas vezes, encobrem atos negativos. Tais ações caminham em prol da não banalização e da não aceitação das incivildades como comportamentos naturais, de ter que suportar o outro.

É urgente, portanto, tornar pública a discussão das seis categorias construídas relativas à incivilidade a fim de humanizar e dar dignidade ao sujeito em seu trabalho diário, o qual representa uma parte importante de sua vida. Na academia e nas organizações, tal tema ainda é minimizado e pouco reconhecido, mas, ao destrinchar o seu impacto, bem como vinculá-lo ao modelo de escalada, foi possível compreender o quão real e o quão presente é essa problemática na atualidade. Dar atenção às incivildades no ambiente de trabalho é o começo para intervenções e prevenções mais eficazes.

Entende-se que a culpabilização da direção não pode ser a saída para todos os males. A análise da situação de determinado ambiente de trabalho precisa ser pautada nas responsabilidades organizacionais, considerando a questão hierárquica. Contudo, quem é a organização e quem são os implicados por um clima de trabalho mais civil? Tais reflexões nos levam a assinalar e não omitir que todos os envolvidos têm a sua parte de responsabilidade no tratamento desse tema. O único caminho a ser refutado é o do isolamento e o da não escuta que leva à criação de blocos, à distância entre as partes e ao não envolvimento para a busca de melhorias.

Como foi apresentado nos resultados, as seis categorias construídas sobre a incivildade nas relações entre as pessoas na esfera do trabalho são conectadas. Compreender essas categorias dentro de um processo vívido e dinâmico é, portanto, essencial. Os comportamentos incivis, como conhecidos, não são sempre aleatórios e vão ser influenciados pela seletividade (**quinta categoria**) como um reflexo social. Ainda há uma diversidade de fontes (direções ascendente, descendente, horizontal, mista, e ainda fonte externa) e papéis assumidos (**segunda categoria**) em uma teia em que a volatilidade em ser vítima, testemunha e agressor é uma particularidade potencial da incivildade.

As brechas organizacionais (parte central da **primeira categoria**) precisam ser alvo de um trabalho contínuo voltado para a prevenção (parte da **sexta categoria**) de incivildades e violências no trabalho. Uma atuação na base é a maneira para diminuir a frequência dos atos incivis e mesmo a ocorrência desses na rotina de trabalho, evitando, ainda, a escalada dos atos agressivos (**quarta categoria**). Isso porque a coexistência de diversas violências influenciará negativamente (**terceira categoria**) a própria cultura organizacional, sendo cada vez mais difícil intervir (parte da **sexta categoria**), pois a naturalização e a banalização poderão fortalecer a inação, a complacência e até mesmo uma gestão em que se institucionalizam determinados atos negativos.

A incivildade é como um inimigo oculto que, repentinamente, aparece de surpresa em um ato incivil, ou o incivil vai se tornando tão comum e corriqueiro que a surpresa dá lugar a um conformismo que fadiga, camuflando a origem de outras violências ligadas a esquemas de seletividade que têm por intuito a afirmação e o reforço de estereótipos e de formas de pensar que se ancoram em construções sociais preconceituosas, as quais “facilitam” a justificativa da violência em proteção do “eu em primeiro lugar”. Com isso, o processo de escalada sutil age e reforça, em muitos casos, as desigualdades, escondendo os problemas na gestão.

Ademais, é preciso não se deixar contaminar pela naturalização e banalização dos atos incivis, pois relegar tal assunto às margens e minorar sua importância na gestão, é acrescentar um pequeno peso diário à rotina de trabalho, que se acumula. Ainda as incivildades podem abrir espaço para um incêndio de um fogo que muitas vezes parece não se consumir na aparência superficial, mas de maneira silenciosa corrói as possibilidades de prazer, de trocas e de melhorias no ambiente de trabalho a partir da escalada dos atos agressivos impactando diversos flancos (indivíduo, grupo, organização, famílias, redes de contatos e sociedade). É preciso, portanto, ser

contra tudo o que torna o ser humano menos humano no trabalho, ambiente no qual cada um passa parte significativa do seu tempo.

Assim, é importante que se exponham temas ignorados, mas presentes na rotina organizacional. Eles devem ser pensados, tratados e prevenidos. Ocultá-los é a maior artimanha de um sistema narcísico que prejudica o bem-estar no trabalho. O outro, no ambiente de trabalho, precisa ser menos distante do eu, sendo imprescindível conhecer aquele que sempre será diferente de mim, mas que trabalha ao meu lado. É necessário dar abertura a um diálogo polido, não fingido, mesmo se tal diálogo apresentar discórdias, pois é vital estar aberto ao desafio de pensar ponderando os desacordos, com base na compreensão dos mesmos, um paradoxo que, ao ser enfrentado, sai das amarras de um comum acordo “oficial” forçado.

Ressalta-se que, como em toda e qualquer pesquisa, as limitações estão presentes. E saber enxergá-las é possibilitar alternativas para novos estudos a fim de aprofundar e ampliar o conhecimento sobre determinado tema.

Neste estudo, foi possível identificar pelo menos duas limitações. A primeira se refere à maneira de seleção dos entrevistados, ou seja, onze instituições de ensino foram representadas (dois entrevistados, como foi dito, são da mesma escola), todavia, não foi possível basear essa seleção em critérios como amostragem ou estratificação (considerando, por exemplo, a disposição geográfica das escolas de acordo com os bairros e o nível econômico dos mesmos). Mas o intuito principal de realizar entrevistas em profundidade com os voluntários para o estudo foi atingida.

A segunda diz respeito à limitação das óticas verificadas. Apesar de ter sido incluída a ótica formal das escolas, ela foi oriunda de fonte secundária, via documentos disponibilizados nos *sites* das escolas e não via fonte primária, entrevistas com os diretores, por exemplo.

Por fim, para inspirar novos estudos a fim de sequenciar a busca pelo conhecimento sobre o tema para ampliações, melhorias e atualizações teóricas, bem como para proposições práticas, pensando a prevenção, sugerem-se três percursos para novas pesquisas, esses podem ser constituídos na forma de um programa contendo diferentes projetos. Com isso, a obtenção do aval das comissões escolares ligadas ao Ministério da Educação para as sequências de trabalhos poderá ser mais garantida, tendo em vista as contribuições potenciais e a demonstração de resultados já colhidos.

A primeira sugestão tem por intuito dar amplitude aos achados, concatenando questionários validados sobre temáticas relacionadas, tais como: incivilidade, assédio moral, satisfação no trabalho e emoções, a fim de serem disponibilizados a todos os professores do Québec (abarcando as escolas primárias, secundárias e de ensino técnico), ofertando, assim, um panorama de análise único. Vale dizer que mesmo o questionário de incivilidade mais utilizado nas pesquisas sobre o tema deverá ser adaptado e revalidado a fim de compreender as diferentes fontes de incivildades e múltiplos papéis assumidos.

Após tal etapa quantitativa, sugere-se uma nova pesquisa qualitativa, que terá por objetivo conhecer as versões dos principais responsáveis dos sindicatos da categoria sobre as incivildades no ambiente de trabalho. Na sequência, como terceira sugestão, um roteiro poderá ser elaborado para agregar a ótica dos diretores das comissões escolares, bem como dos diretores e coordenadores das escolas, a partir de uma seleção para entrevistas em profundidade, sendo que após essa fase qualitativa uma nova *survey*, pode ser encaminhada para todos os diretores e coordenadores das escolas, seguindo o delineamento da primeira etapa com as devidas adaptações. Ainda, observações podem ser realizadas, ao longo do tempo, nos conselhos (formados por professores, pais, membros da comunidade e alunos) de algumas escolas. Tal estratégia pode abrir novos caminhos de estudos.

Em suma, trata-se de um programa que poderá representar melhorias na gestão das escolas, impactando o nível de bem-estar no trabalho, como também, a qualidade dos serviços prestados à população. Recomenda-se que, a cada etapa, os resultados sejam apresentados, tanto em eventos científicos, como em reuniões entre a diretoria das comissões escolares. No futuro, o programa poderá ser utilizado como um modelo para outras áreas, como a área da saúde, bem como para outras províncias e países, focando, sobretudo, em medidas de prevenção das incivildades e das violências no trabalho.

No Brasil, por exemplo, a partir da contribuição teórica desta tese, será possível, por meio de uma pesquisa qualitativa (utilizando, inclusive, o roteiro elaborado), analisar potenciais mudanças nos conteúdos das categorias sobre incivilidade, verificando o conjunto de violências presentes nos contextos das escolas públicas brasileiras. Uma análise comparativa ainda pode ser estruturada a partir da inclusão de escolas privadas, considerando as divergências mais significativas encontradas, buscando, assim, reflexões críticas para mudanças na gestão em prol de melhorias sociais.

REFERÊNCIAS

- ACKER, J. Hierarchies, Jobs, Bodies: a theory of gendered organizations. **Gender & Society**, v. 4, n. 2, p. 139-158, 1990.
- ACKER, J. Inequality Regimes: gender, class, and race in organizations. **Gender & Society**, v. 20, n. 4, p. 441-464, 2006.
- ACKER, J. Gendered organizations and intersectionality: problems and possibilities. **Equality, Diversity and Inclusion: an International Journal**, v. 31, n. 3, p. 214-224, 2012.
- ADAMS, A.; BRAY, F. Holding out against workplace harassment and bullying. **Personnel Management**, v. 24, n. 10, p. 48-52, 1992.
- AKTOUF, O. O Simbolismo e a Cultura de Empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, J. F. (coord.). **O Indivíduo na Organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1993, p. 39-79.
- ALVESSON, M.; DEETZ, S. Critical Theory and postmodernism approaches to organizational studies. In: CLEGG, S. R; HARDY, C.; NORD, W. R. (Eds). **Handbook of Organization Studies**. V. 1, London: Sage, 1996, p. 191-217.
- AMADIEU, J. **Le Poids des apparences**. Paris: Odile Jacob, 2005.
- ANDERSON, C. A.; BUSHMAN, B. J. Human aggression. **Annual Review of Psychology**, 53, p. 27-51, 2002.
- 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.
- ANDRADE, M. M. de. **Como Preparar Trabalhos para Cursos de Pós-Graduação**. São Paulo: Atlas, 2004.
- ANSART, P. Elias, Norbert. In: BARUS-MICHEL, J.; ENRIQUEZ, E.; LÉVY, A. (Orgs.). **Dicionário de Psicossociologia**. Lisboa: Climepsi Editores, 2005.
- APFELBAUM, E. Domination. In: HIRATA, H.; LABORIE, F.; LE DOARÉ, H.; SENOTIER, D. **Dictionnaire critique du féminisme**. 2 ed. Paris: Presses Universitaires de France, 2004, p. 44-49.
- ARAÚJO, J. N. G. de et al. Abordagem socioclínica da violência no trabalho. In: MENDES, A. M. M (Org.). **Violência no Trabalho: perspectivas da psicodinâmica, da ergonomia e da sociologia clínica**. São Paulo: Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2010.
- ARDOINO, J.; BARUS-MICHEL, J. Sujeito. In: BARUS-MICHEL, J.; ENRIQUEZ, E.; LÉVY, A. (Orgs.). **Dicionário de Psicossociologia**. Lisboa: Climepsi Editores, 2005.

ASTLEY, W. G.; VAN DE VEN, A. H. Central perspectives and debates in organization theory. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n.2, p. 245-273, 1983.

AYOKO, O. B.; CALLAN, V. J. Teams' reaction to conflict and teams' task and social outcomes: the moderating role of transformational and emotional leadership. **European Management Journal**, v. 28, n. 3, p. 220-235, 2010.

AZEVEDO, A. V. de. Um Corpo que Encalha. In: NAXARA, M. R. C.; MARSON, I.A.; BREPOHL, M. **Figurações do Outro na História**. Uberlândia: EDUFU, 2009, p. 89-96.

BAILLIEN, E. et al. A qualitative study on the development of workplace bullying: towards a three way model. **Journal of Community & Applied Social Psychology**, v.19, n. 1, p. 1-16, 2009.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARON, R. A. Workplace Aggression and Violence. In: GRIFFIN, R. W.; O'LEARY-KELLY, A. M. **The dark side of organizational behavior**. San Francisco: Jossey-Bass, 2004, p. 23-61.

BARRETO, M. **Violência, saúde e trabalho: uma jornada de humilhações**. São Paulo: EDUC, 2006.

BARTEL, C. A.; WRZESNIEWSKI, A.; WIESENFELD, B. M. Knowing Where You Stand: physical isolation, perceived respect, and organizational identification among virtual employees. **Organization Science**, v. 2, n. 3, p. 743-757, may/june, 2012.

BAUMAN, Z. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

BAUMAN, Z.; DONSKIS, L. **Cegueira Moral: a perda da sensibilidade na modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2014.

BEAUD, S.; WEBER, F. **Guide de l'enquête de terrain**. Paris: La Decouverte, 2003.

BENSCHOP, I.; DOOREWAARD, H. Gender subtext revisited. **Equality, Diversity and Inclusion: an International Journal**, v. 31, n. 3, p. 225-235, 2012.

BERLINGIERI, A. Workplace bullying: exploring an emerging framework. **Work, employment and society**, v. 29, n. 2, p. 342-353, 2015.

BERTHELSEN, M et al. Do they stay or do they go? A longitudinal study of intentions to leave and exclusion from working life among targets of workplace bullying. **International Journal of Manpower**, v. 32, n. 2, p. 178-193, 2011.

BICALHO, R. de A.; PAES DE PAULA, A. P. Violência Simbólica: uma Leitura a partir da Teoria Crítica Frankfurtiana. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES NO TRABALHO, 2, 2009, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2009.

BIRKELAND, I. K.; NERSTAD, C. Incivility Is (Not) the Very Essence of Love: passion for work and incivility instigation. **Journal of Occupational Health Psychology**, v. 21, n. 1, p. 77-90, 2016.

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.

BOURDIEU, P. **La Misère du Monde**. Paris: Éditions du Seuil, 1993.

BOURDIEU, P. **O Poder Simbólico**. 15 ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2011.

BOURDIEU, P. **A Dominação Masculina: a condição feminina e a violência simbólica**. 2ed. Rio de Janeiro: BestBolso, 2014.

BOYSEN, G. A. Teacher Responses to Classroom Incivility: Student Perceptions of Effectiveness. **Teaching of Psychology**, n. 39, v. 4, p. 276-279, 2012.

BRAUER, M. Comment lutter contre les incivilités. **L'essentiel Cerveau&Psycho**, n. 8, p. 66-70, 2012.

BRASIL. **Decreto-Lei n. 5452, de 1º de maio de 1943**. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Diário Oficial [dos] Estados Unidos do Brasil, Poder Executivo, Rio de Janeiro, DF, 9 ago. 1943. Secção 1, p. 11937-11984.

BRASIL. **Constituição Federal de 1988**. Promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 18 out.2016.

BRASIL. **Código Civil, Lei 10.406, de 10 de janeiro de 2002**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2002.

BRODSKY, C. M. **The Harassed Worker**. Toronto: Lexington Books, 1976.

BUBER, M. **Eu e Tu**. Tradução, Introdução e Notas de Newton Aquiles von Zuben. São Paulo: Cortez & Moraes, 1977.

BUENO, J. M. **Relações que Dilaceram Oportunidades: o espaço “invisível” entre o eu e o outro**. 2013. 233f. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2013.

BULGACOV, Y. L. M. Debate Epistemológico, Ontológico e Metodológico. In: TAKAHASHI, A. R. W. (Org.). **Pesquisa Qualitativa em Administração: fundamentos, métodos e usos no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2013, p. 23-34.

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.

BURRELL, G. Prazer, sensualidade e diversão nas organizações. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. (Org.). **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001, p. 191-216.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. London: Heinemann, 1979.

BUSS, A. H. **The psychology of aggression**. New York: John Wiley, 1961.

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.

CARROL-GARRISON, 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.

CHARLOT, B. A violência na escola: como os sociólogos franceses abordam essa questão. **Sociologias**, n. 8, p. 432-443, jul./dez. 2002.

CIRQUE DU SOLEIL. **About us**. 2017. Disponível em: <https://www.cirquedusoleil.com/about/history> Acesso em: 10 set.2016.

CLOUTIER, L.; BERNARD, P.; TREMBLAY, D-G. Job Quality and Gender Inequality: key changes in Québec over the last decade. **Studies in Social Justice**, v. 3, n. 2, p. 191-212, 2009.

COCKBURN, C. **In the way of women**: Men's resistance to sex equality in organizations. London: Macmillan, 1991.

COLE, M. S.; SHIPP, A. J.; TAYLOR, S. G. Viewing the interpersonal mistreatment literature through a temporal lens. **Organizational Psychology Review**, v. 6, n. 3, p. 273-302, 2016.

COLQUITT, J. A. "On the dimensionality of organization justice: a construct validation of a measure". **American Psychological Association**, v. 86, n. 3, p. 386-400, 2001.

COMMISSION DES NORMES, DE L'ÉQUITÉ DE LA SANTÉ ET DE LA SÉCURITÉ DU TRAVAIL. **Les Normes du Travail**. 2017. Disponível em: <<http://www.csst.qc.ca/Pages/index.aspx>>. Acesso em: 05 nov.2017.

COMITÉ DE GESTION DE LA TAXE SCOLAIRE DE L'ÎLE DE MONTRÉAL. **Classification dès écoles primaires et classification des écoles secondaires selon leur indice de défavorisation**, 2014. Disponível em: <http://www.cgtsim.qc.ca/images/documents/CLASSIF%20PRIM_SECOND%202013-2014.pdf>. Acesso em: 31 ago.2016.

COMTE-SPONVILLE, A. **Petit traité des grandes vertus**. Paris : Presses Universitaire de France, 1995.

CORRÊA, A. M. H.; CARRIERI, A. de P. Percurso semântico do assédio moral na trajetória profissional de mulheres gerentes. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 47, n. 1, p.22-32, 2007.

CORTINA, L. M. Unseen injustice: Incivility as modern discrimination in organizations. **Academy of Management Review**. v. 33, n. 1, 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, n. 6, p. 1579-1605, 2011.

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, n. 1, p. 64-80, 2001.

COURPASSON, D. Managerial strategies of domination: power in soft bureaucracies*. **Organization Studies**, v. 21. n. 1, p. 141-161, 2000.

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.

CZARNIARWSKA, B. Organizing: how to study it and how to write about it. **Qualitative Research in Organizations and Management**, v. 3, n. 1, p. 4-20, 2008.

DAMATTA, R. da. **Fé em Deus e Pé na Tábua**: ou como e por que o trânsito enlouquece no Brasil. Rio de Janeiro: Rocco, 2010.

DANIEL, T. A. **“Tough boss”or workplace bully?:** a grounded theory study of insights from human resource professionals. 2009. 260f. Tese (Doutorado em Filosofia) Fielding Graduate University, Santa Barbara – CA/USA, 2009.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. Gestão com Pessoas, Subjetividade e Objetividade nas Organizações. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. (Org.). **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001, p.29-56.

DAVETIAN, B. **Civility**: a cultural history. Toronto: University of Toronto Press Incorporated, 2009.

DEJOURS, C. **Violence ou domination?** Travailler. 1999. Disponível em: <http://www.comprendre-agir.org/images/fichier_dyn/doc/violence_domination_dejours.pdf>. Acesso em: 25 set. 2015.

DEJOURS, C.; DESSORS, D.; DESRLAUX, F. Por um trabalho, fator de equilíbrio. **Revista de Administração de Empresas**, v. 33, n. 3, p. 98-104, 1993.

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**, Article first published online: December 23, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1177/0886260515621083>.

DOSHY, P. V.; WANG, J. Workplace Incivility: What Do Targets Say About It? **American Journal of Management**, v. 14, n. 1-2, p. 30- 42, 2014.

DUFFY, M. K.; GANSTER, D. C.; PAGON, M. Social undermining in the workplace. **Academy of Management Journal**, v. 45, n. 2, p. 331-351, 2002.

DUFFY, M. Preventing workplace mobbing and bullying with effective organizational consultation policies, and legislation. **Consulting Psychologist Journal: Practice and Research**, v. 61, n. 3, p. 242-262, 2009.

ECO, U. Definições. In: BARRET-DUCROCQ, F. **A Intolerância**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2000, p.15-19.

ÉDUCATION INTERNATIONALE. **Qui sommes nous**. 2015. Disponível em: <<http://www.education-internationale.com/qui-sommes-nous/le-systeme-educatif-quebecois/>>. Acesso em: 30 ago.2016.

EGOS. **33rd Egos Colloquium**. General Theme. 2016. Disponível em: https://www.egosnet.org/2017_copenhagen/general_theme. Acesso em: 10 out.2016.

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.

EINARSEN, S. The nature and causes of bullying at work. **International Journal of Manpower**, v. 20, n. 1/2, p. 16-27, 1999.

EINARSEN, S. Harassment and bullying at work: a review of the scandinavian approach. **Aggression and Violent Behavior**, v. 5, n. 4, p. 379-401, 2000.

EINARSEN, S. The nature, causes and consequences of bullying at work: the Norwegian experience. **Perspectives Interdisciplinaires sur le Travail et La Santé - PISTES**, v. 7, n. 3, 2005.

ELIAS, N. **O Processo Civilizador**: uma história dos costumes. Vol. 1. 2 ed. Rio de Janeiro: Zahar, 2011.

ENOKSEN, E. Perceived discrimination against immigrants in the workplace: influence of personal values and organizational justice. **Equality, Diversity and Inclusion: an International Journal**, v. 35, n. 2, p. 66-80, 2016.

ENRIQUEZ, E. **Da Horda ao Estado**: psicanálise do vínculo social. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1990.

ENRIQUEZ, E. O homem do século XXI: sujeito autônomo ou indivíduo descartável. **RAE – Eletrônica**, v. 37, n. 2, p. 6-17, abr./jun. 1997. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/raeel/v5n1/29568.pdf> Acesso em: 09 set.2016.

ENRIQUEZ, E. Instituições, poder e desconhecimento. In: ARAÚJO, J.N.G. de; CARRETEIRO, T.C. (Orgs.). **Cenários sociais e abordagem clínica**. São Paulo: Escuta, 2001.

ESTES, B.; WANG, J. Workplace Incivility: impacts on individual and organizational performance. **Human Resource Development Review**, v. 7, n. 2, p. 218-240, 2008.

EUROPEAN COMMISSION. **Zero tolerance of violence against women**. 2016. Disponível em: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-violence/index_en.htm#top-page. Acesso em: 18 out. 2016.

FARIA, J. H. de; MENEGHETTI, F. K. A Instituição da violência nas relações de trabalho. In: FARIA, J. H. De (Org.). **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007.

FARIA, J. H. Poder real e poder simbólico: o mundo das intrigas e tramas nas organizações. In: CARRIERI, A. de P.; SARAIVA, L. A. S. **Simbolismo Organizacional no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2007, p. 61-86.

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.

FERRARI, I.; MARTINS, M. R. **Dano Moral**: múltiplos aspectos nas relações de trabalho. 4 ed. São Paulo: LTr, 2011.

FLEMING, P.; SPICER, A. Working at a cynical distance: Implications for power, subjectivity, and resistance. **Organization**, v. 10, n. 1, p. 157-179, 2003.

FOUCAULT, M. **Vigiar e Punir**: nascimento da prisão. 39 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2011.

FOULK, T.; WOOLUM, A.; EREZ, A. Catching Rudeness is Like Catching a Cold: the contagion effects low-intensity negative behaviors. **Journal of Applied Psychology**, v. 101, n. 1, p. 50-67, 2016.

FREITAS, M. E. de. Quem paga a conta do assédio moral no trabalho. **RAE eletrônica**, São Paulo, v.6, n.1, Art.5, jan/jun 2007a. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae-eletronica/vol6-num1-2007/quem-paga-conta-assedio-moral-no-trabalho>> Acesso em: 09 set.2016.

FREITAS, M. E. de. A metáfora da guerra e a violência no mundo do trabalho. In: CARRIERI, A. de P.; SARAIVA, L. A. S. **Simbolismo Organizacional no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2007b. p. 277-291.

FREITAS, M. E. de. Assédio Moral e Assédio Sexual: faces do poder perverso nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 8-19, abr./jun. 2001.

FREITAS, M. E. de. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** 5.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

FREITAS, M. E. de; HELOANI, R.; BARRETO, M. **Assédio Moral no Trabalho**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

GAULEJAC, V. de. **Gestão como Doença Social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social**. São Paulo: Ideias & Letras, 2007.

GAY, P. **O Cultivo do ódio**. V. III. Companhia das Letras. São Paulo: Editora Schwarcz, 1995.

GEDRO; J.; WANG, J. Creating Civil and Respectful Organizations Through the Scholar-Practitioner Bridge. **Advances in Developing Human Resources**, v. 15, n. 3, p. 284-295, 2013.

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.

GIL, A. C. **Metodologia do Ensino Superior**. São Paulo: Atlas, 1994.

GINGRAS, C.; MUKAMURERA, J. S'insérer dans l'enseignement au Québec lorsqu'on est professionnellement précaire : vers une compréhension du phénomène. **Revue des sciences de l'éducation**, v. 34, n. 1, p. 203-222, 2008.

GLASL, F. The process of conflict escalation and roles of third parties. In: BOMERS, G. B. J.; PETERSON, R. B. (Eds). **Conflict Management and Industrial Relations**. The Hague: Kluwer Nijhoff Publishing, 1982, p. 119-140.

GODOY, A. S. Fundamentos da Pesquisa Qualitativa. In: TAKAHASHI, A. R. W. (Org.). **Pesquisa Qualitativa em Administração: fundamentos, métodos e usos no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2013, p. 35-50.

GRIFFIN, R. W.; O'LEARY-KELLY, A. M. An Introduction to the Dark Side. In: GRIFFIN, R. W.; O'LEARY-KELLY, A. M. **The dark side of organizational behavior**. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

GUERREIRO RAMOS, A. **A nova ciência das organizações**: uma reconceituação da riqueza das nações. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1981.

HANNABUSS, S. Bullying at work. **Libray Management**, v. 19, n. 5, p. 304-310, 1998.

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.

HELOANI, R. Assédio Moral: um ensaio sobre a expropriação da dignidade no trabalho. **RAE eletrônica**, São Paulo, v.3, n.1, Art.10, jan./jun. 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v3n1/v3n1a12.pdf>> Acesso em: 09 set.2016.

HELOANI, R. **Gestão e organização no capitalismo globalizado**: história da manipulação psicológica no mundo do trabalho. São Paulo: Atlas, 2010.

HÉRITIER, F. Definições. In: BARRET-DUCROCQ, F. **A Intolerância**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2000, p. 24-27.

HERSHCOVIS, S. 'Incivility, social undermining, bullying...oh my!': A call to reconcile constructs within workplace aggression research. **Journal of Organizational Behavior**, v. 32, n. 3, p. 499-519, 2011.

HIRIGOYEN, M. F. **Mal-Estar no Trabalho**: redefinindo o assédio moral. 5. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2010.

FENTON, S. Receptionist 'sent home from work without pay for refusing to wear high heels'. **INDEPENDENT**. 11/05/2016. Disponível em : <<http://www.independent.co.uk/news/uk/home-news/receptionist-sent-home-from-work-for-refusing-to-wear-high-heels-a7024486.html>>. Acesso em: 9 set.2016.

INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC. **Statistiques et publications**. 2017. Disponível em : <<http://www.stat.gouv.qc.ca/>>. Acesso em: 03 abr.2017.

INSTRUCTION PUBLIQUE. **LOI SUR L'INSTRUCTION PUBLIQUE**. 2017. Disponível em: <<http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/pdf/cs/I-13.3.pdf>>. Acesso em: 02 maio 2017.

ITZKOVICH, Y. Incivility: The Moderating Effect of Hierarchical Status Does a Manager Inflict More Damage? **Journal of Management Research**, v. 6, n. 3, p. 86-98, 2014.

JAARSVELD, 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.

- JEANNEAU, N. **Le Harcèlement psychologique au travail et l'état de stress post-traumatique**: quand le travail nous traumatise. 2014. 338f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Université du Québec à Montréal, Montréal, 2014.
- JENKINS, M. F. et al. Bullying allegations from the accused bull's perspective. **British Journal of Management**, v. 23, n. 4, p. 489-501, 2012.
- JICK, T. D. Mixing Qualitative and Quantitative Methods: triangulation in action. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, n. 4, p. 602-611, 1979.
- JONES, K.; STEWART, K.; KING, E.; MORGAN, W. B.; GILRANE, V.; HYLTON, K. Negative consequence of benevolent sexism on efficacy and performance. **Gender in Management: an International Journal**, v. 29, n. 3, p. 171-189, 2014.
- JUTEAU, D. Ethnicité et Nation. In: HIRATA, H.; LABORIE, F.; LE DOARÉ, H.; SENOTIER, D. **Dictionnaire critique du féminisme**. 2 ed. Paris: Presses Universitaires de France, 2004, p. 66-71.
- KABAT-FARR, D.; CORTINA, L. M. Selective incivility: Gender, race, and the discriminatory workplace. In: S. FOX; T. LITUCHY (Eds.), **Gender and the Dysfunctional Workplace**. Edward Elgar Publishing, 2012.
- KAHN, W. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. **Academy of Management Journal**, v. 33, n. 4, p. 692-724, 1990.
- KANTOR, J.; STREITFELD, D. **Inside Amazon**: Wrestling Big Ideas in a Bruising Workplace. Disponível em: <http://www.nytimes.com/2015/08/16/technology/inside-amazon-wrestling-big-ideas-in-a-bruising-workplace.html?_r=0>. Acesso em: 05 out. 2015.
- KERGOAT, D. Division Sexuelle du Travail et Rapports Sociaux de Sexe. In: HIRATA, H.; LABORIE, F.; LE DOARÉ, H.; SENOTIER, D. **Dictionnaire critique du féminisme**. 2 ed. Paris: Presses Universitaires de France, 2004, p. 35-44.
- KERGOAT, D. Dinâmica e Consustancialidade das Relações Sociais. **Novos estud.** – **CEBRAP**, São Paulo, n. 86, p. 93-103, 2010.
- KERGOAT, D. **Se battre, disent-elles...** Paris: La Dispute, 2012.
- 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.
- KONU, A.; VIITANEN, E.; LINTONEN, T. The teacher's wellbeing and perceptions of leadership practices. **International Journal of Workplace Health Management**, v. 3, n. 1, p. 44-57, 2010.
- KRUG, E. G. et al. **World Report on Violence and Health**. Geneva: World Health Organization, 2002. Disponível em: <

http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/42495/1/9241545615_eng.pdf>. Acesso em: 01 jan. 2017.

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.

LA BOÉTIE, E. de. **Discurso da servidão voluntária**. São Paulo: Brasiliense, 1999.

LAZAR, J. L'incivilité cognitive: une autre facette de la violence. **Revue du MAUSS**, n. 18, p. 282-291, 2001.

LAZARUS, R. S.; FOLKMAN, S. **Stress, appraisal, and coping**. New York: Springer, 1984.

LE GOFF, J. O passado da intolerância. In: BARRET-DUCROCQ, F. **A Intolerância**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2000, p. 38-41.

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.

LEITER, M. P.; LASCHINGER, H. K. S.; DAY, A.; OORE, D. G. The Impact of Civility Interventions on Employee Social Behavior, Distress, and Attitudes. **Journal of Applied Psychology**, v. 96, n. 6, p. 1258-1274, 2011.

LEITER, M. P.; DAY, A.; OORE, D. G.; LASCHINGER, H. K. S. Getting better and staying better: assessing civility, incivility, distress, and job attitudes one year after a civility intervention, **Journal of occupational health psychology**, v. 17, n. 4, p. 425-434, 2012.

LEWIS, S. E. Recognition of workplace bullying: a qualitative study of women targets in the public sector. **Journal of Community & Applied Social Psychology**, v. 16, n. 2, p. 119-135, 2006.

LEYMANN, H. The content and development of mobbing at work. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 5, n. 2, p. 165-184, 1996a.

LEYMANN, H. **La Persécution au Travail**. Paris: Éditions du Seuil, 1996b.

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, n. 8, p. 419-425, 2009.

LINDEBAUM, D.; GEDDES, D. The place and role of (moral) anger in organizational behavior studies. **Journal of Organizational Behavior**, v. 37, n. 5, p. 738-757, 2016.

LINSTEAD, S. A.; MARÉCHAL, G.; GRIFFIN, R. W. Special Issue on “The Dark Side of Organization”. **Organization Studies**, v. 31, n. 5, p. 997-999, 2010.

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.

LIPOVETSKY, G. **Os Tempos Hipermodernos**. São Paulo: Editora Barcarolla, 2004.

MALTERUD, K.; SIERSMA, V. D.; GUASSORA, A. D. Sample Size in Qualitative Interview Studies: guided by information power. **Qualitative Health Research**, v. 26, n.13, p. 1753-1760, 2016.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas: 2006.

MARION, C.; LAFOURTUNE, L. Qu'est-ce qui peut augmenter le plaisir d'enseigner? **Québec français**, n. 175, p. 38-39, 2015. Disponível em : <https://www.erudit.org/fr/revues/qf/2015-n175-qf02472/81382ac/> Acesso em: 10 out.2016.

MARION, C. **Identification et explication de facteurs et de solutions pouvant contribuer à l'augmentation du plaisir à exercer le travail enseignant au secondaire**. 2011. 173 f. Dissertação (Maîtrise em Éducation). Université du Québec à Trois-Rivières, Trois Rivières, 2011.

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.

MARTININGO FILHO, A.; SIQUEIRA, M. V. S. Assédio moral e gestão de pessoas: uma análise do assédio moral nas organizações e o papel da área de gestão de pessoas. **RAM**, v. 9, n. 5, p. 11-34, 2008.

MARTINS, S. R.; MORAES, R. D. de.; LIMA, S. C. da C. Sofrimento, defesa e patologia: o olhar da psicodinâmica sobre a violência no trabalho. In: MENDES, A. M. M (Org.). **Violência no Trabalho: perspectivas da psicodinâmica, da ergonomia e da sociologia clínica**. São Paulo: Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2010.

MATOS, O. Educação para o ócio: da acídia à “preguiça heróica”. In: NOVAES, A. (Org.). **Mutações: elogio à preguiça**. São Paulo: Edições SESC SP, 2012.

MATTHIESEN, S. B.; AASEN, E; HOLST, G.; WIE, K.; EINARSEN, S. The escalation of conflict: a case study of bullying at work. **International Journal of Management and Decision Making**, v. 4, n. 1, p. 96-112, 2003.

MCLEOD, S. **Carl Rogers**. 2014. Disponível em: < <http://www.simplypsychology.org/carl-rogers.html>>. Acesso em: 05 out. 2016.

- MEDEIROS, C. R. de O. **Inimigos Públicos**: Crimes corporativos e necrocorporações. 2013. 316f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas). Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2013.
- MEDEIROS, C. R. de O.; POSSAS, M. de C.; BARROS, A. Análise Epistemológica da Produção Bibliográfica sobre Assédio Moral no Campo da Administração. **Revista UNIFAMMA**, v. 13, n. 2, p. 1-19, 2014.
- MEIER, L. L.; GROSS, S. Episodes of incivility between subordinates and supervisors: examining the role of self-control and time with an interaction-record diary study. **Journal of Organizational Behavior**, v. 36, n. 8, p. 1096-1113, 2015.
- MELO, M. C. O. L.; CASSINI, M. R. O. L.; LOPES, A. L. M. Do Estresse e Mal-Estar Gerencial ao Surgimento da Síndrome de Estocolmo Gerencial. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 11, n. 2, p. 84-99, 2011.
- MENDES, A. M.; ARAÚJO, L. K. R. Violência e sofrimento ético: contribuições da psicodinâmica do trabalho. In: MENDES, A. M. (Org.). **Violência no Trabalho**: perspectivas da psicodinâmica, da ergonomia e da sociologia clínica. São Paulo: Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2010, p. 91-106.
- MEREU, I. O passado da intolerância. In: BARRET-DUCROCQ, F. **A Intolerância**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2000, p. 42-45.
- MILLS, C. W. **The sociological imagination**. Oxford: Oxford University Press, 1959.
- MONTANDON, A. Incivilité. In: MARZANO, M. **Dictionnaire de la Violence**. Paris: Presses Universitaires de France – PUF, 2011, p. 683-690.
- 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.
- MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 2011.
- MORSE, J. M. “Data Were Saturated...”. **Qualitative Health Research**, v. 25, n. 5, p. 587-588, 2015.
- NIELSEN, M. B.; EINARSEN, S.; NOTELAERS, G.; NIELSEN, G. H. Does exposure to bullying behaviors at the workplace contribute to later suicidal ideation? A three-wave longitudinal study. **Scandinavian Journal of Work, Environment and Health**, v. 42, n. 3, p. 246-250, 2016.
- NIYUBAHWE, A.; MUKAMURERA, J.; JUTRAS, F. S’adapter au rôle professionnel lorsqu’on est enseignant de migration récente au Québec: expérience, défis et facteurs de réussite. **Nouveaux cahiers de recherche en éducation**, v. 16, n. 2, p. 56-87, 2013.

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.

PAGÈS, M.; BONETTI, M.; GAULEJAC, V.; DESCENDRE, D. **O Poder das organizações: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos**. São Paulo: Atlas, 1987.

PARK, Y.; FRITZ, C.; JEX, S. M. Daily Cyber Incivility and Distress: the moderating roles of resources at work and home. **Journal of Management**, Article first published online: March 23, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206315576796>.

PAULIN, D.; GRIFFIN, B. Team Incivility Climate Scale: development and validation of the team-level incivility climate construct. **Group & Organization Management**, v. 42, n. 3, p. 315-345, 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, 2004, p. 403-425.

PEARSON, C. M.; PORATH, C. L. On the nature, consequences and remedies of workplace incivility: no time for "nice"? Think again. **Academy of Management Executive**, v. 19, n. 1, p. 7-18, 2005.

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, n. 7, 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.

PHILLIPS, T.; SMITH, P. Everyday incivility: towards a benchmark. **The Sociological Review**, v. 51, n. 1, p. 85-107, 2003.

PHILLIPS, T.; SMITH, P. Emotional and behavioral responses to everyday incivility. **Journal of Sociology**, v. 40, n. 4, p. 378-399, 2004.

PICARD, D. **Politesse, savoir-vivre et relations sociales**. Paris: Presses Universitaires de France, 1998.

PICARD, D. **Pourquoi la politesse?** Le savoir-vivre contre l'incivilité. Paris: Éditions du Seuil, 2007.

PIÑUEL Y ZABALA, I. **Mobbing, la lenta y silenciosa alternativa al despido**. 2003. Disponível em: <www.mobbing.nu/pinnuel-2003-lalentaysilenciosa.rtf>. Acesso em: 10 out. 2016.

PIÑUEL Y ZABALA, I.; OÑATE CANTERO, A. O. **Informe Cisneros II**. La incidencia del mobbing o acoso psicológico en el trabajo en España. Madrid: Universidad de Alcalá de Henares, 2002.

PORATH, C. L.; EREZ, A. Does Rudeness Really Matter? The effects of rudeness on task performance and helpfulness. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 5, p. 1181-1197, 2007.

PORATH, C. L.; EREZ, A. Overlooked but not untouched: How rudeness reduces onlookers' performance on routine and creative tasks. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 109, p. 29-44, 2009.

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, n. 1, 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.

POZZEBON, M.; PETRINI, M. de C. Critérios para Condução e Avaliação de Pesquisas Qualitativas de Natureza Crítico-Interpretativa. In: TAKAHASHI, A. R. W. (Org.). **Pesquisa Qualitativa em Administração: fundamentos, métodos e usos no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2013, p. 51-72.

PRÉVENIR LA VIOLENCE AU TRAVAIL: tout le monde y gagne! 2016. Disponível em: <<http://www.prevention-violence.com/fr/intro.asp>>. Acesso em: 10 out. 2016.

PROVINCE DE QUÉBEC. La question de l'immigration au Québec. 2017. Disponível em: <<http://www.axl.cefan.ulaval.ca/amnord/Quebec-4immigration.htm>>. Acesso em: 03 abr.2017.

RAGINS, B. R.; WINKEL, D. E. Gender, emotion and power in work relationships. **Human Resource Management Review**, v. 21, n. 4, p. 377-393, 2011.

- RAYNER, C; SHEEHAN, M.; BARKER, M. Theoretical approaches to the study of bullying at work. **International Journal of Manpower**, v. 20, n. 1/2, p. 11-15, 1999.
- REICH, T. C.; HERSHCOVIS, M. S. Observing workplace incivility. **Journal of Applied Psychology**, v. 100, n. 1, p. 203-215, 2015.
- REIO JÚNIOR, T. G. Supervisor and Coworker Incivility: testing the work frustration-aggression model. **Advances in Developing Human Resources**, v. 13, n. 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.
- RICOEUR, P. Definições. In: BARRET-DUCROCQ, F. **A Intolerância**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2000, p. 20-23.
- RICHARDSON, R. J. (Org.). **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- RITZER, G. **The MacDonalidization of Society**. 8 ed. Los Angeles: SAGE, 2015.
- 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.
- ROCHÉ, S. La théorie de la « vitre cassée » en France: incivilités et desordres em public. **Revue française de science politique**, 50^e année, n. 3, p. 387-412, 2000.
- ROCHÉ, S. Petits desordres, délinquances et autres violences. **L'essentiel Cerveau&Psycho**, n. 8, p. 60-65, 2012.
- RODRIGUES, M.; AALTONEN, A. A Reação ao Assédio Moral no Ambiente de Trabalho. **RECAPE – Revista Carreiras e Pessoas**, v. 3, n. 1, p. 76-86, 2013.
- ROSA, A. R; BRITO, M. J. de . Ensaio sobre violência simbólica nas organizações. **Organizações & Sociedade (Online)**, v. 16, n. 51, p. 629-646, 2009. Disponível em: <<https://portalseer.ufba.br/index.php/revistaoes/article/view/11083>> Acesso em: 09 set.2016.
- 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.
- SALIN, D. Ways of explaining workplace bullying: a review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the environment. **Human Relations**, v. 56, n. 10, p. 1213-1233, 2003a.

SALIN, D. **Workplace bullying among business professionals: prevalence, organizational antecedents and gender differences.** 2003. 73f. Thesis (PhD Thesis), Swedisch School of Economics and Business Administration, Helsinki, 2003b.

SAMNANI, Al-K. Embracing New Directions in Workplace Bullying Research: a paradigmatic approach. **Journal of Management Inquiry**, v. 22, n. 1, p. 26-36, 2013.

SÁ-SILVA, J. R.; ALMEIDA, C. D. de. GUINDANI, J. F. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, ano I. n. I, julho, p. 1-15, 2009.

SCHILPZAND; P.; PATER, I. E. de.; EREZ, A. Workplace incivility: a review of the literature and agenda for future research. **Journal of Organizational Behavior**, v. 37, n. s1, p. 1-32, 2014.

SCOTT, J. W. Gender: a Useful Category of Historical Analysis. **The American Historical Review**, v. 91, n. 5, p. 1053-1075, 1986.

SENNETT, R. **Juntos: os rituais, os prazeres e a política de cooperação.** Rio de Janeiro: Record, 2012.

SILVA NETO, M. J. Assédio moral e atuação do Ministério Público do Trabalho. **Revista de Informação Legislativa.** n. 167, p. 1 – 12, jul/set, 2005, Disponível em: <<http://www.egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/anexos/23530-23532-1-PB.pdf>>. Acesso em: 16 set.2015.

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.

SIQUEIRA, M. V. S. **Gestão de Pessoas e Discurso Organizacional.** Curitiba: Juruá, 2009.

SKINNER, D.; DIETZ, G.; WEIBEL, A. The dark side of trust: when trust becomes a ‘poisoned chalice’. **Organization**, v. 21, n. 2, p. 206-224, 2014.

SMITH, D. E. **The Everyday World as Problematic: Sociology for Women.** Boston: Northeastern University Press, 1987.

SOARES, A. **Quand le travail deviente indécent: le harcelement psychologique au travail.** Montreal: Janvier, 2002.

SOARES, A. Le harcèlement psychologique au travail et la santé mentale des victimes et témoins. In: KARNAS, G.; VANDENBERGHE, C.; DELOBBE, N. **Bien-être au travail et transformation des organisations.** Louvain-la-Neuve: Presses Universitaires de Louvain, 2003, p. 9-16.

SOARES, A. Les dimensions organisationnelles du harcèlement psychologique au travail. In: Congrès de L'ACFAS, 84^e, 2016, Montréal. **Resumos...** Montréal: Association Francophone pour Le savoir – ACFAS, 2016.

SOARES, A.; OLIVEIRA, J. A. Assédio moral no trabalho. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 37, n. 126, p. 195-202, 2012.

SOUZA, R. G. Cidadania e Incivildades: reflexões e críticas fundamentadas nas representações sociais da violência urbana. **InterLink**, v. 2, n. 2, p. 43- 56, 2011.

STATISTIQUE CANADA. **Information**. 2013. Disponível em: < <http://www.statcan.gc.ca/fra/debut> >. Acesso em: 03 abr.2017.

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. 43, n. 3, p. 645-670, 2017.

TEPPER, B. J. Consequences of abusive supervision. **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 2, p. 178-190, 2000.

TOURAINÉ, A. **Crítica da Modernidade**. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

TOURAINÉ, A. A **Busca de Si**: diálogo sobre o sujeito. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2004.

TRACY, S.; LUTGEN-SANDVIK, P.; ALBERTS, J. Nightmares, demons and slaves. Exploring the painful metaphors of workplace bullying. **Management Communication Quarterly**, v. 20, n. 2, p. 148-185, 2006.

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.

TYLER, T. R.; BLADER, S. L. Autonomous vs. comparative status: must we be better than others to feel good about ourselves? **Organization Behavior Human Decision Processes**, v. 89, n. 1, p. 813-838, 2002.

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

VALADÃO JÚNIOR, V. M.; BUENO MENDONÇA, J. M. Assédio Moral no trabalho: dilacerando oportunidades. **Cadernos EBAPE.BR (FGV)**, v. 13, n. 1, p. 19-39, 2015.

VAN DE VLIERT, E. Conflict and conflict management. In: DRENTH, P. J. D.; THIERRY, H.; DE WOLFF, C. J.J. (Eds). **Handbook of Work and Organizational Psychology**, Book 3: Personnel Psychology, Hove, Psychology Press, 1998, p. 351-376.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

- VINCE, R.; MAZEN, A. Violent Innocence: A Contradiction at the Heart of Leadership. **Organization Studies**, v. 35, n. 2, p. 1-19, 2014.
- WALSH, B. M.; MAGLEY, V. J.; REEVES, D. W.; DAVIES-CHRILS, K. A.; GALLUS, J. A. Assessing workgroup norms for civility: the development of the civility norms questionnaire-brief. **Journal of Business and Psychology**, v. 27, n. 4, p. 407-420, 2012.
- WILLIAMS, F. I.; CAMPBELL, C.; DENTON, L. T. Incivility in academe: strategies for managing high-performing instigators. **Journal of Business and Educational Leadership**, v. 4, n. 1, p. 148-159, 2013.
- WU, L.; ZHANG, H.; CHIU, R. K.; KWAN, H. K. HE, X. Hostile Attribution Bias and Negative Reciprocity Beliefs Exacerbate Incivility's Effects on Interpersonal Deviance. **Journal Business Ethics**, v. 120, n. 2, p. 189-199, 2014.
- YAVETZ, Z. O passado da intolerância. In: BARRET-DUCROCQ, F.A. **A Intolerância**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2000, p. 34-37.
- ZAPPELLINI, M.; FEUERSCHÜTTE, S. G. O uso da triangulação na pesquisa científica brasileira em Administração. **Administração: ensino e pesquisa**, v. 16, n. 2, p. 241-273, 2015.
- ZAUDERER, D. G. Workplace Incivility and the Management of Human Capital. **The public Manager**, spring, p. 36-42, 2002. Disponível em: < <http://www.dzauderer.com/incivility.pdf>> Acesso em: 09 set.2016.

APÊNDICE A – Tópico Guia para as Entrevistas

Grille d'entrevue – Guia de Entrevista Renseignements démographiques – Informações demográficas

- 1) Quel est votre âge? Qual a sua idade?
- 2) Quel est votre état civil? (célibataire, marié, etc..) Qual o seu estado civil?

Le travail – O trabalho

- 1) Depuis combien de temps travaillez-vous dans votre métier ? Et dans votre emploi présentement? Você está nessa profissão há quanto tempo? E no seu emprego atualmente?
- 2) Qu'est-ce que vous faites dans une journée typique de travail ? O que você faz em uma jornada típica de trabalho?
- 3) Quels sont les principaux problèmes auxquels vous devez faire face pendant une journée de travail? Quais são os principais problemas que você enfrenta durante sua jornada de trabalho?
- 4) Qu'est-ce que vous aimez le plus, qu'est-ce que vous détestez le plus dans votre travail? O que você mais ama no seu trabalho? E o que você mais detesta?
- 5) Si on vous donnait une carte blanche, qu'est-ce que vous feriez pour améliorer votre travail ? Se eu te desse uma carta branca, o que você faria para melhorar o seu trabalho?
- 6) Comment les clients (enfants ou parents d'enfants) vous traitent ? Como os clientes (crianças e os pais) te tratam?
- 7) Donnez-moi l'exemple (le profile) d'un mauvais et d'un bon client. Diga-se um exemplo (o perfil) de um bom cliente e de um cliente ruim?
- 8) Avez-vous déjà vécu des abus verbaux au travail? Pouvez-vous me donner un exemple? Você já sofreu abusos verbais no trabalho? Pode me dar um exemplo?
- 9) Avez-vous déjà vécu des actes de violence physique au travail? Pouvez-vous me donner un exemple? Você já sofreu atos de violência física no trabalho? Você pode me dar um exemplo?
- 10) Avez-vous déjà vécu du harcèlement sexuel au travail ? Des blagues, des propositions douteuses? Pouvez-vous me donner un exemple? Você já sofreu assédio sexual no trabalho? Brincadeiras de mal gosto, proposições desagradáveis? Pode me dar um exemplo?
- 11) Avez-vous déjà vécu du harcèlement psychologique au travail ? Pouvez-vous me donner un exemple? Você já sofreu assédio moral no trabalho? Pode me dar um exemplo?

Les incivilités au travail – As incivilidades no trabalho

Nous pouvons définir la civilité comme un ensemble de règles de vie en communauté telles que le respect d'autrui, la politesse ou la courtoisie. J'ai quelques questions à vous poser par rapport à la civilité. Nós podemos definir a civilidade como um conjunto de regras da vida em comunidade, tais como o respeito ao outro, a polidez e a cortesia. Eu tenho algumas questões para fazer sobre a civilidade.

- 1) Avez-vous déjà vécu ou a été témoin des incivilités au travail? Pouvez-vous me raconter ce qui s'est passé? Qui a agi ainsi envers vous? Você já sofreu ou foi vítima de incivilidades no trabalho? Pode me contar o que aconteceu?

(Est-ce que vous avez déjà été victime/témoin d'un comportement incivil (impoli, discourtois)? Dite-m'en plus à ce sujet. Par exemple: les personnes impliquées, le développement du problème, les actions pour arriver à une solution, etc). De plus, qu'est-ce qui vous semble le plus problématique dans ce cas signalé?).

(Você já foi vítima/testemunha de um comportamento incivil (rude, descortês)? Diga-me mais sobre isso. Por exemplo : as pessoas implicadas, o desenvolvimento do problema, as ações para chegar à uma solução, etc). Ademais, o que te pareceu mais problemático nesse caso assinalado?)

2) À votre avis, quelles sont les règles de respect en milieu de travail? Dans quel sens les règles de respect peuvent être positives ou négatives? Qu'est-ce que ces règles signifient pour vous? Comme pensez-vous que ces règles sont créées? Na sua opinião, quais são as regras de respeito no ambiente de trabalho? Em qual sentido essas regras de respeito podem ser positivas ou negativas? O que essas regras significam para você? Como você acredita que essas regras são criadas?

3) Pouvez-vous me donner des exemples de ce que vous considérez comme un manque de civilité au travail? Você pode me dar exemplos do que você considera como falta de civilidade no trabalho?

4) Est-ce qu'il y a eu des changements dans votre vie au travail à cause des incivilités au travail? Si oui, pouvez-vous me donner des exemples? Houve mudanças na sua vida no trabalho por causa de incivildades no trabalho? Se sim, você pode me dar exemplos?

5) Est-ce qu'il y a eu des changements dans votre vie hors du travail à cause des incivilités au travail? Si oui, pouvez-vous me donner des exemples? Houve mudanças na sua vida fora do trabalho por causa de incivildades no trabalho? Se sim, você pode me dar exemplos?

6) Est-ce qu'il y a quelque chose que vous pouvez faire pour passer au travers des incivilités au travail? Há algo que você pode fazer para superar as incivildades no trabalho?

7) D'après vous, le manque de civilité est un problème au travail? Pourquoi? Na sua opinião, a falta de civilidade é um problema no trabalho? Por que?

8) Comment vos collègues ont réagi face aux incivilités au travail? Como os seus colegas reagem diante de incivildades no trabalho?

9) Comment vos supérieurs immédiats ont réagi face aux incivilités au travail? Como os seus superiores imediatos reagem diante de incivildades no trabalho?

10) Comment votre syndicat réagit face aux incivilités au travail? Como o seu sindicato reage face às incivildades no trabalho?

11) Comment réagissez-vous face à un comportement discourtois (comme victime et comme témoin)? Qu'est-ce qui vous fait agir de cette façon-là? Como você reage diante de um comportamento descortês (como vítima e como testemunha)? O que te faz agir dessa maneira?

12) Quelles sont les conséquences d'actes (comportements inciviles) d'incivilité vécus en milieu de travail? Pouvez-vous me donner des exemples? Quais são as consequências dos atos de incivildade (comportamentos incivis) vivenciados no trabalho? Você pode me dar exemplos?

13) Considérez-vous que les comportements négatifs sont tolérés (acceptés) dans votre groupe de travail? Selon vous, qu'est-ce qui peut contribuer à ce niveau de tolérance (moins ou plus)? Você considera que os comportamentos negativos são tolerados (aceitos) no seu grupo de trabalho? Na sua visão, o que pode contribuir para esse nível de tolerância (menor ou maior)?

14) Pourquoi une personne agit d'une manière incivile (rude)? Qu'est-ce qu'il y a derrière ce comportement? Qu'est-ce qui peut favoriser ce comportement? Avez-vous déjà agi ainsi? Racontez-moi votre histoire. Por que uma pessoa age de maneira incivil (rude)? O que há por

detrás desse comportamento? O que pode favorecer esse comportamento? Você já agiu desse modo?

15) Quels sont les éléments nécessaires pour développer un milieu de travail avec plus de civilité? Quais são os elementos necessários para desenvolver um ambiente de trabalho com mais civilidade?

16) Quelle est la responsabilité de l'organisation pour créer un milieu de travail civil? De plus, comment voyez-vous votre responsabilité dans ce contexte? Quais são as responsabilidades da organização para criar um ambiente de trabalho civil? Além disso, como você enxerga a sua responsabilidade dentro desse contexto?

17) D'après vous est-ce qu'il y a un moment où il y a plus des comportements d'incivilité au travail? Pouvez-vous me donner des exemples? Na sua opinião, existe um momento em que há mais comportamentos de incivilidade no trabalho? Você pode me dar exemplos?

18) D'après-vous qu'est-ce que la politesse? Para você o que é a polidez?

19) D'après-vous qu'est-ce que le respect d'autrui? (Dans vos mots) Para você o que é o respeito ao outro (em suas palavras)?

20) D'après-vous est-ce que c'est possible d'avoir une escalade ou une progression dans les comportements d'incivilité au travail? Pouvez-vous me donner des exemples? Para você é possível ter uma escalada ou uma progressão de comportamentos incivis no trabalho? Você pode me dar exemplos?

Si la personne dit que oui il y a une escalade posez la question : Se a pessoa diz que, sim há uma escalada, perguntar :

20.1) Croyez-vous que c'est possible de ralentir (ou de diminuer) cette escalade? Comment? Você acredita que é possível diminuir essa escalada? De que modo?

21) Des comportements incivils visent toujours quelqu'un de façon aléatoire (par hasard)? Qu'est-ce qui peut influencer dans cette question? Est-ce qu'il y a une personne qui est plus susceptible d'être victime? Pourquoi? Os comportamentos incivis sempre visam qualquer um de maneira aleatória? O que pode influenciar nessa questão? Será que há uma pessoa que é mais suscetível de ser vítima?

22) Si on vous donnait une carte blanche, qu'est-ce que vous feriez pour prévenir les incivilités au travail? Se eu te desse uma carta branca, o que você faria para prevenir as incivilidades no trabalho?

La fin – O fim

1) Est-ce qu'il y a quelque chose que vous trouvez important dont je n'avez pas parlé pendant l'entrevue? Há algo que você considera importante para acrescentar e que eu não falei durante a entrevista?

APÊNDICE B – Termo de Consentimento



Département d'organisation et ressources
humaines

CONSENTEMENT

Projet: Les incivilités au travail

Objectif: Notre objectif principal est de mieux comprendre et mieux documenter la question des incivilités au travail dans le secteur de l'éducation au Québec afin de mieux pouvoir le prévenir et développer différentes formes de prévention.

Je, Juliana Moro Bueno Mendonça
fais la déclaration suivante :

1. J'accepte de participer à l'étude portant sur les incivilités au travail. Cette étude sera menée par Juliana Moro Bueno Mendonça sous la direction d'Angelo Soares, professeur titulaire au département d'organisation et ressources humaines de l'Université du Québec à Montréal.
2. J'ai été mis (e) au courant de la nature et des objectifs de cette étude.
3. J'ai été informé(e) que cette étude ne comporte aucun risque pour ma personne. J'ai été prévenu(e) que je pouvais me retirer de cette recherche, à n'importe quel moment. Enfin, j'ai été informé(e) qu'à la fin de l'entrevue, je pourrai poser des questions, discuter mon cas avec M. Soares et, au besoin, je pourrai être dirigé(e) vers des ressources compétentes si j'en ai besoin.
4. Il est entendu que les entrevues sont confidentielles et anonymes et seront conservées sous-clé par le chercheur. Chaque personne sera identifiée par un nom fictif.
5. Les résultats dépersonnalisés, sous forme des faits saillants, seront transmis à chaque participant(e) qui m'en fera la demande.
6. Je donne mon accord pour que le responsable puisse utiliser les informations obtenues dans le cadre de cette étude à la condition qu'aucune composante de nature confidentielle qui permettrait de m'identifier moi ou mon milieu de travail ne soit divulguée.

Signature du participant :

Signature de l'interviewer :

Date :

Date :