2 A (in)civilidade

2.1 (In)civilidade e (im)polidez

Um entendimento acerca da (im)polidez, enquanto conceito da Pragmática Linguística, mostra-se relevante para a compreensão da (in)civilidade³. Como Oliveira (2008) aponta, são muitos os exemplos cotidianos de comportamentos a serem julgados como polidos ou impolidos na vida social. A autora salienta que

“O conceito de polidez, nas ideologias de senso comum, vem geralmente associado ao de boas maneiras, educação, civilidade. Ou seja, diz respeito aos comportamentos considerados apropriados, isto é, que atendem às normas sociais compartilhadas. São essas normas que definem o que pode ser considerado um comportamento ‘bonito’ e ‘correto’ [...]” (Oliveira, *op. cit.*, p.199)

Desse modo, seria a submissão a certos padrões estéticos e morais que determinaria a escolha de um indivíduo a ser ou não polido. Segundo Comte-Sponville (1993), a polidez não é uma virtude, mas uma aparência de virtude, simplesmente uma qualidade formal não necessariamente associada a verdadeiras intenções morais. Curiosamente, a polidez seria a origem de todas as virtudes, não sendo ela mesma, em sua essência, virtuosa. Constituindo-se a capacidade de discernir comportamentos apropriados dos não apropriados, Oliveira (*op. cit.*) compreende que se aprende que se deve buscar expressar sentimentos agradáveis aos outros, sejam eles sentidos ou não, ao mesmo tempo em que se devem reprimir sentimentos desagradáveis, ainda que sejam sentidos.

³ Cabe ressaltar que, de um modo geral, o termo civilidade pode ser utilizado como polidez. Em trabalhos como o livro *A polidez* (DHOQUOIS, 1993), por exemplo, a fronteira entre os dois conceitos não fica clara. Por tratar-se de um conceito mais geral, poder-se-ia dizer que a polidez envolve também a civilidade, mas o uso deste conceito no presente trabalho é mais específico. Assim, nesta investigação, reservou-se o nome “polidez” ao conceito teórico utilizado particularmente na área de linguagem para se referir ao comportamento que torna a interação mais suave, evitando o conflito.

Estudos clássicos da Pragmática Linguística propõem modelos que acrescentam informações relevantes para se pensar a (in)civilidade. Dentre eles, destacam-se os propostos por Lakoff (1973), Brown e Levinson ([1978]1987) e Leech (1983). Dentre as regras de competência pragmática que Lakoff (*op. cit.*) postula – a saber, seja claro e seja polido – aquela relativa à polidez regula o comportamento interpessoal apropriado, visando que se evitem conflitos. Desse modo, segundo a autora, o compartilhamento de certos princípios comunicativos tornaria a interação possível, permitindo decidir quais comportamentos seriam apropriados em contextos específicos. Já Brown e Levinson (*op. cit.*) assumem que os falantes de uma língua são dotados de razão e de *face*, ou a auto-imagem pública assumida por uma pessoa no decorrer de uma interação (Goffman, [1959] 1983, 1967). A preservação da face motivaria o comportamento polido nas interações sociais a fim de manter um equilíbrio ritual, uma vez que elas seriam guiadas por princípios de respeito aos desejos de face de não sofrer imposições (face negativa) e de ter a aprovação do outro (face positiva). Assim, os participantes tenderiam a controlar sua conduta a fim de evitar comportamentos inconsistentes com a imagem que reivindicam (auto-respeito) e também a sustentar a imagem do outro, evitando seu desmascaramento (consideração). A escolha de como fazer um ato de ameaça à face do outro envolveria uma avaliação do grau de intimidade entre os interagentes, da diferença de status entre eles (poder) e da gravidade de determinado ato na cultura em questão.

De modo singular, embora sua visão também possa ser explicada por um racionalismo, Leech (*op. cit.*) trata da polidez como um princípio governado por normas. Para o estudioso, princípios e máximas de bom comportamento comunicativo regem tanto a função interpessoal quanto a textual, ambas pertencentes ao domínio da pragmática. Enquanto a função interpessoal expressa as relações e atitudes dos participantes, a função textual as executa na construção do texto oral ou escrito. Assim, no que diz respeito à função interpessoal, um de seus componentes é justamente o princípio da polidez, que, considerando questões contextuais e interpessoais, controla a forma de uma elocução em função de sua adequação. Motivado pela meta social de construção de boas relações, que seria um meio de se atingir com mais possibilidade a meta final envolvida na execução de um dado ato, o princípio da polidez postula máximas que variam de

importância e de acordo com a cultura. Essas máximas – a saber: tato, generosidade, aprovação, modéstia, acordo e compartilhamento – seriam basicamente voltadas à minimização de custos, desagradados e desacordos em relação ao ouvinte, visando à maximização de benefícios e a uma aproximação em direção a ele.

Em estudo mais recente voltado para questões envolvendo a (in)civilidade, Lakoff (2006), baseando-se no *American Heritage Dictionary* (1996 *apud* Lakoff, *op. cit.*), destaca que, por uma perspectiva de senso comum, ser civilizado sugere somente a mínima observância das práticas sociais convencionais, geralmente não significando nem polidez nem rudeza. Mais do que isso, se a polidez, seja positiva ou negativa, pode ser interpretada como uma oferta de boas intenções, a civilidade tratar-se-ia de um controle das más intenções, uma decisão de não fazer algo negativo. Desse modo, ressalta que civilidade e polidez não são sinônimas e afirma que a primeira pode ser considerada como parte da última, constituindo um comportamento localizado no extremo negativo da polidez. Para Lakoff (*op. cit.*), ser civilizado implicaria, portanto, agir conforme os princípios sociais gerais de comportamento considerados apropriados a fim de não criar conflitos e evitar demonstrações de hostilidade ou despreocupação descarada em relação ao conforto de outra pessoa. Cabe ressaltar aqui que, para Goffman, a civilidade seria o requerimento moral implícito para uma vida social viável, uma vez que, nas sociedades em massa, ela possibilitaria a proteção e a manutenção do *self* (Manning, 1976). Segundo Lakoff (*op. cit.*), a incivilidade tratar-se-ia, portanto, da extensão da grosseria pela cultura em larga escala, correspondendo à quebra das mínimas expectativas de bom tratamento e à perda dos mecanismos de coação que teriam como finalidade manter a paz. De acordo com a estudiosa, portanto, civilidade e incivilidade equivaleriam à polidez e à impolidez em um nível social. Vale destacar que, ao tecer considerações sobre a polidez em um nível cultural, Mills (2009) ressalta que Lakoff (*op. cit.*) crê ser possível que se façam generalizações sobre grupos linguísticos e culturas em termos do grau com que eles tendem a usar polidez negativa ou polidez positiva. Em outras palavras, na visão desta autora, são possíveis as generalizações sobre (in)civilidade, havendo certa tendência para um ou outro ser a regra geral em uma sociedade, ideia que é questionável.

Assim, no que diz respeito ao modo como a (im)polidez se relacionaria ao conceito de norma social, Fraser (1990) tece as seguintes considerações:

Assume-se que cada sociedade tem um conjunto particular de normas sociais que consiste de regras mais ou menos explícitas que prescrevem um certo comportamento, um estado de coisas ou uma forma de pensar em um contexto. Uma avaliação positiva (polidez) surge quando uma ação está em congruência com a norma, enquanto uma avaliação negativa (impolidez = rudeza), quando a ação está contrária a ela. (Fraser, *op. cit.*, p.221)

Baseando-se em definições como essa, Xie (2007) reconhece que a visão da polidez como norma social parece pressupor que todos com determinada prática sócio-cultural compartilham um mesmo conjunto de normas de polidez e que todos se referem ao sistema fazendo avaliações de polidez ou impolidez, como se as normas sociais fossem o único critério para fazê-las. Problemáticas por caracterizar uma realidade social estática, visões como a de Fraser (*op. cit.*) refletem ideias como cultura homogênea, determinismo social e universalismo, além de não dar conta das complexidades da (im)polidez na vida real e negligenciar características da (im)polidez como contextualização, localidade e adaptabilidade (XIE, *op. cit.*). Mills (*op. cit.*) aponta que, apesar de, em um nível estereotípico, diferenças de ênfase nos tipos de polidez poderem ser notadas, cada grupo faz uso maior ou menor de ambas as formas. Xie (*op. cit.*) argumenta que assunções e pressuposições que desconsideram o papel dessa variabilidade acabam por reduzir o desempenho das pessoas ao de máquinas passivas que seguem fielmente uma ordem social homogênea.

Considerando a abundância de normas presentes no universo social, Xie (*op. cit.*) não deixa de reconhecer que há fundamentos em uma visão social normativa da polidez. Pelo contrário, para esse autor, a normatividade pode ser considerada como uma das características definidoras da polidez e ele observa que, algumas vezes, pode-se avaliar, conscientemente ou não, de acordo com normas sociais, o comportamento linguístico ou não linguístico de uma pessoa como polido ou impolido. Porém, enfatiza a impossibilidade de se ignorar a existência de particularidades, da diversidade e do acidental. Ferriss (2002) ressalta a necessidade de se olhar para a civilidade em diferentes contextos sociais, bem como em diferentes culturas, de modo a se compreender a variabilidade de normas e padrões de comportamento em diferentes graus do

processo civilizador. Na visão deste estudioso, essa variabilidade passível de ser verificada revela que a civilidade não se evidencia de modo constante, variando em diferentes épocas e sociedades. Indo mais além, Mills (*op. cit.*) destaca ainda que se deve estar ciente da heterogeneidade do uso dentro de grupos culturais. Essa autora defende que há uma grande variedade de normas dentro de cada comunidade linguística, que se evidenciarão no uso de estilos discursivos distintos por certos falantes dependendo do grupo em que estão inseridos. Assim, ressalta a importância de se descrever toda a gama de “normas” que são consideradas por grupos como dominantes e que levam certas formas a serem consideradas (im)polidas, uma vez que mesmo dentro de um grupo linguístico existem diferenças que podem ser tomadas como normas de polidez. A estudiosa acredita que, levando-se a sério a noção de variabilidade linguística, será possível realizar uma análise mais adequada e confiável da linguagem associada a certos grupos, apesar de permanecer a dificuldade de se fazerem afirmações mais gerais. Na opinião de Mills (*op. cit.*), uma nação não fala com uma só voz, de acordo com uma única visão do que apropriado ou inapropriado. Uma vez que a linguagem não é estável, é fundamental buscar compreender como é possível descrever a dinâmica das normas e relações de (im)polidez, visando dar conta das alterações a que estarão sujeitas em diferentes momentos da história, bem como em diferentes culturas e sociedades.

2.2 (In)civilidade e sociabilidade

Da mesma maneira que o debate da (in)civilidade vem à tona ao tecerem-se considerações sobre a (im)polidez, dada a íntima ligação entre esses conceitos, discussões sobre a (in)civilidade emergem em estudos sobre a vida social. Segundo Kupperman (2010), a civilidade compreenderia as interações comuns do dia a dia, em que nada extraordinário está em jogo de imediato e englobaria manifestações de qualidades positivas como consideração e amabilidade. Como acrescenta Keyes (2002), corresponderia à qualidade com que indivíduos se comportam na presença de outros e que acabaria por refletir seu grau de polidez e cortesia. Calhoun (2000) ressalta que a civilidade seria a marca do participante

competente de contextos sociais do cotidiano, o que vale tanto para situações informais como formais. Conforme Oliveira (*op. cit.*) salienta em seus estudos sobre a polidez, as avaliações de um determinado comportamento seriam orientadas pelos valores e convenções sociais do grupo social a que se pertence. Comportamentos tidos como polidos seriam aprendidos ao longo do processo de socialização em uma determinada cultura, associados a valores como respeito e a já mencionada consideração. Assim, como aponta Comte-Sponville (*op. cit.*), a primeira coisa que se aprende na formação em sociedade é a distinção entre o que é apropriado e o que não é, regra que se baseia na convenção, precedendo o julgamento e respeitando os costumes. A distinção entre ético e estético é feita progressivamente *a posteriori*. Peck (2002), de forma semelhante, ressalta que a civilidade evolui por meio de um comportamento aprendido e que a fundação sobre a qual ela se baseia é compreendida sociologicamente por meio de conceitos básicos a que nos referimos como papel (*role*), com suas obrigações e expectativas, e *status*.

Isto posto, no que concerne à relação entre civilidade e cidadania, Peck (*op. cit.*) considera também a civilidade como uma prática a ser observada em termos de respeito intergrupar, associação de cidadãos e a pluralística acomodação de diferenças, intencionando criar um equilíbrio entre necessidades e desejos pessoais e interesses públicos conflitantes. Chama atenção para o fato de que os termos cidadania, civilidade e civilização derivam do latim *civis* (cidadão) e *civitas* (cidade), destacando que, na perspectiva clássica, civilizados eram aqueles que se enquadravam aos moldes de vida na cidade, vivenciando os benefícios e as responsabilidades da cidadania. De forma similar, Mayo (2002) considera que a civilidade seria, então, uma forma de interagir que transformaria o interesse individual no interesse do grupo, permitindo às pessoas se moverem através das barreiras da diferença. Já Calhoun (*op. cit.*) assume que ela se liga intimamente à obediência a certas regras sociais estabelecidas e envolve a adequação a uma sociedade civil, constituindo a marca de um bom cidadão, que obedece às leis, contém a violência e tem a educação necessária para se relacionar com as outras pessoas. Desse modo, no que diz respeito à formação da civilização, pode-se dizer que a polidez colaborou para a organização das cidades, com os padrões de boa conduta definindo comportamentos de civilidade que garantiriam relações

interpessoais, sejam públicas ou privadas, mais harmoniosas, tornando possível a vida social por meio do controle das emoções impulsivas. Como Oliveira (*op. cit.*) ressalta:

ter modos civilizados não significa apenas restringir a expressão de hostilidade ao comportamento verbal. Significa também controlar esse comportamento de modo que ele nunca comunique egoísmo, vaidade, rancores, intolerância, tudo o que contrarie o ideal de bondade. Há uma obrigação de parecermos por fora o que deveríamos ser por dentro. Mostrar o que está dentro pode ter altos custos sociais. [...] Essa habilidade social de ocultar os pensamentos de falta de consideração ou respeito, de mascarar os sentimentos é vista como condição para o exercício da cidadania e para a sobrevivência pessoal na vida pública. (Oliveira, *op. cit.*, p. 201)

Ainda com uma visão que pressupõe a conexão entre civilidade e cidadania, Keyes (*op. cit.*) distingue um tipo de civilidade que denomina civilidade social, que consistiria no modo com que indivíduos pensam e se comportam com relação à sua comunidade e sociedade. De forma ainda mais abrangente, Ferriss (*op. cit.*) considera que o conceito de civilidade se expandiu, especialmente na esfera política, a fim de incluir a civilidade na condução de assuntos públicos e cívicos e a conduta no discurso sobre políticas e programas voltados para o bem de comunidades e estados. Assim, aponta que a civilidade refere-se ao avançado estado de cultura e desenvolvimento nas relações internacionais, favorecendo a diplomacia em detrimento do conflito. De um modo geral, um dos papéis sociais fundamentais da civilidade está relacionado à contenção de conflitos. Peck (*op. cit.*) assume que a civilidade é central para qualquer discussão de ordem e que o processo civilizador requer a aceitação de um *ethos* cultural que enfatiza o autocontrole na contenção das emoções e na repressão dos sentimentos, especialmente da raiva direcionada ao outro, como também identificou Ferriss (*op. cit.*). Menciona ainda que Kesler (1992), baseando-se em Aristóteles, identificou a civilidade como a condição em que

cidadãos são civilizados uns com os outros, independentemente de desentendimentos políticos, revelando que esses desentendimentos são menos importantes do que a resolução de permanecerem como companheiros cidadãos. (Kesler, *op. cit.*, p.57)

De modo semelhante, Calhoun (*op. cit.*) assume que a civilidade se relaciona à tolerância, autocontenção e a um diálogo em que predomina o respeito

pelo outro diante de discordâncias, compatível com uma busca dos cidadãos por uma acomodação e harmonização. Seguindo essa mesma linha de raciocínio, Mayo (*op. cit.*) acrescenta que a civilidade parece ser um caminho promissor para guiar a interação com o outro justamente por suavizar as trocas sociais, promovendo um diálogo respeitador na esperança de conectar as pessoas em prol de uma melhoria das condições nas esferas sobrepostas do privado, do social e do político. Assim, verifica-se que, da mesma forma que Mayo (*op. cit.*) reconhece que a civilidade busca remover a interação de contextos problemáticos, levando os interlocutores a visionar melhores formas de interação, Calhoun (*op.cit.*) vê a civilidade como um meio de evitar os potenciais desentendimentos resultantes do convívio com outras pessoas, relacionando-a a um controle do discurso. Ainda no que diz respeito à civilidade e a evitação de confrontos, Mayo (*op. cit.*) acrescenta que algumas formas de multiculturalismo estão diretamente relacionadas com esforços para minimizar conflitos intergrupais por meio de uma melhora nas relações interpessoais, esforços esses que estariam ligados ao cultivo de um tipo particular de civilidade, geralmente por meio de códigos de conduta e, crescentemente, de uma educação de caráter.

Ferriss (*op. cit.*) também considera civilidade as boas maneiras e uma conduta que classifica como *adequada*. Oliveira (*op. cit.*) enfatiza que, além de emergirem naturalmente na interação social, os princípios da polidez também são determinados por manuais que determinam regras de civilidade. Essa polidez estabelecida por manuais de etiqueta caracteriza-se pela obrigação e pela ausência de espontaneidade, determinando que, para transmitir educação ao outro, devem-se evitar certas atitudes que seriam naturais. Na opinião de Peck (2002), não é preciso gostar daqueles a quem se direciona a civilidade, ideia que é consoante com a interpretação da polidez como simplesmente uma aparência de virtude proposta por Comte-Sponville (*op. cit.*). Para Calhoun (*op. cit.*), a ligação da civilidade com manuais de etiqueta e regras de conduta acentuaria a distância entre membros de diferentes classes da sociedade, uma vez que, a princípio, parecem ter a função de distinguir os civilizados dos bárbaros. De acordo com Oliveira (*op. cit.*), relacionando-se à noção de identidade social, a polidez atuaria também como um meio de discriminação social e demarcação de classes, a partir do momento que estigmatizaria aquele que desconhece as obrigações envolvidas

nas relações sociais. Aproximando-se do que sugerem Calhoun (*op. cit.*) e Oliveira (*op. cit.*), Mayo (*op. cit.*) reconhece que, por um lado, a civilidade pode manter a distância que pareceria inicialmente eliminar, acabando por reprimir certas expressões em público de desejos e emoções. Ela argumenta que existem formas de civilidade – que, na verdade, corresponderiam a aspectos de toda a civilidade – que inviabilizariam a interação e constituiriam empecilhos à criação de uma sociedade civil. Por exemplo, a sua faceta discriminatória. Assim, a civilidade contribuiria para manter uma distância pessoal e civil entre os atores sociais, circunscrevendo os limites do que poderia ser dito ou feito em suas interações.

Seria um reducionismo, no entanto, afirmar que essa delimitação de classes seria a função exclusiva ou principal da civilidade. A própria Mayo (*op. cit.*) reconhece que, por outro lado, a civilidade pode ajudar a encorajar o cultivo da sociedade civil, permitindo o desenrolar de interações sociais e políticas independentemente de certas diferenças. Peck (*op. cit.*) acredita que, mais do que modos, morais e etiquetas, a civilidade exige também sacrifício, generosidade, confiança, gratidão, comunicação, autocontrole e resolução firme para corrigir aquilo que é definido pela comunidade como errado. Assim, Mayo (*op. cit.*) ressalta que, sob o pretexto de explicar como devem proceder as relações sociais, os manuais de etiqueta podem levar seus leitores a perceber que as relações sociais não podem ser alteradas sem uma alteração substancial de desigualdades políticas, obrigando-os a agirem melhor – pelo menos, de acordo com os padrões estabelecidos na sociedade. Ao mesmo tempo, esses manuais também possibilitariam, em certo aspecto, que seus leitores enxergassem essas ações determinadas como situadas em um contexto político e resultantes de uma civilidade problemática que precisa ser modificada. Essa faceta da civilidade poderia estimular o leitor desses manuais a buscar uma forma de interagir com o outro que não exacerbasse as desigualdades que impossibilitam a interação civil.

No que diz respeito à ligação da (in)civilidade com a moralidade, Peck (*op. cit.*) afirma que uma sociedade civil é ordenada por meio de regras morais e a civilidade também envolve uma questão de educação moral, incluindo a formação do caráter. De forma similar, segundo Kupperman (*op. cit.*), o escopo da moralidade inclui uma boa performance na vida privada, especialmente no seio

familiar, a qual *conduziria* a uma boa atitude em uma esfera mais ampla, sujeita a julgamentos morais. O autor, então, revela acreditar que uma educação moral sólida teria como consequência um modo de agir mais civilizado com relação à sociedade. Como visões que corroboram essa ideia, considera que seria plausível supor que padrões que surgem quando um indivíduo começa a desenvolver mentalidades e hábitos – portanto, a desenvolver o seu *self* – irão influenciar suas formas de comportamento no futuro. Para Comte-Sponville (*op. cit.*), a polidez seria anterior à moral ou pode-se dizer que a moral, no princípio, é apenas polidez, por tratar-se da submissão a regras instituídas ou ao jogo normatizado das aparências. O estudioso acrescenta que a moral “se constituirá somente pouco a pouco, como uma polidez interiorizada, liberada de aparências e de interesses, e inteiramente concentrada na intenção (inútil para a polidez)” (Comte-Sponville, *op. cit.*, p.18). A polidez envolveria, portanto, na visão desse estudioso, uma disciplina normativa que visaria uma sociabilidade amável e poderia conduzir gradualmente à moral por meio do adestramento que impõe no que concerne ao respeito ao próximo.

Assumindo um ponto de vista singular, Calhoun (*op. cit.*) acredita que a civilidade constitui uma virtude moral distinta e importante e propõe-se a repensar a relação entre virtude moral e a observância das normas sociais. Desse modo, assume que a função da civilidade seria justamente *comunicar* atitudes morais básicas relacionadas a virtudes como respeito, tolerância e consideração. As boas maneiras, por exemplo, apesar de não necessariamente serem associadas àqueles que têm mais qualidades morais, incluiriam também uma distinção moral, que envolveria a expressão dessas virtudes pelo outro. Na sua visão, é a importância de estar ligada a um *ato de comunicação* de certas atitudes morais que tornam a civilidade uma virtude distinta. Para que essa comunicação seja feita com sucesso, é fundamental que se sigam regras socialmente convencionais para expressar essas virtudes. A autora acredita que essa conformidade social é crítica para a civilidade. No entanto, em sua essência, esta requereria também a adoção de um ponto de vista moral crítico, sendo importante estar desassociada da submissão cega a normas.

2.3 A (in)civilidade nos estudos organizacionais

Muito do que se produziu a respeito da (in)civilidade no ambiente de trabalho está intimamente relacionado aos entendimentos mais gerais sobre ela enquanto ligada à polidez e à vida social. Bokeno (2010), por exemplo, sugere que ela pode ser compreendida como um apelo a um código ou conjunto de regras conhecidas e respeitadas por todos para um comportamento preferencial, que ancorariam a interação social e profissional e, por implicação, proporcionariam uma disciplina invisível. Neste aspecto, sua visão não se distancia muito do que assume Connelly (1994) ao considerar que um modelo de civilidade relaciona-se a formalidades de conduta (como se levantar na presença de superiores) e regras de etiqueta (como a forma de se vestir em um almoço de negócios). Acepções como as desses autores poderiam ser consideradas um tanto reducionistas, uma vez que limitam a civilidade a modelos de comportamento que ditam as formas apropriadas de se portar profissionalmente.

Bokeno (*op. cit.*) acredita que a civilidade cria um modo de distinguir aqueles que não se adequam às regras de conduta do ambiente de trabalho. Não sendo voltada primordialmente para um propósito que visa gerar uma unificação, objetivaria simplesmente disciplinar, regular e organizar a atuação dos funcionários, podendo atuar como um mecanismo que resulta em uma desconexão entre eles, acentuando as diferenças de poder e a distância. De modo consoante, Oliveira (*op. cit.*), em seus estudos sobre a (im)polidez, destaca que, especificamente no mundo dos negócios, a polidez seria uma marca de poder e afirma que representações que não correspondem ao que sente em verdade constituiriam um meio de controle do outro. Para Bokeno (*op. cit.*), o problema das regras de comportamento que entende como civilizado é que elas não seriam constituídas naturalmente dentro dos grupos de trabalho, mas seriam apriorísticas e, a princípio, inquestionáveis. Esse estudioso acredita que uma transformação corporativa e um compromisso social exigem um novo entendimento e uma nova prática da “civilidade”, dissociada das ideias de proteção, privilégio e promoção e refletindo-se sobre a humanidade como um valor que deva ser cultivado com os outros. Na compreensão desse autor, portanto, o que se espera na realidade é um

senso de comunidade (*community*)⁴, que erroneamente acaba-se ligando a uma necessidade de ser civilizado, termo que seria mais familiar. Peck (op. cit.) salienta que a visão sociológica de uma sociedade civil durante a primeira metade do século XX enfatizava os valores de cooperação no lugar da competição, coletivismo no lugar do individualismo e comunidade no lugar do privatismo. No entanto, acredita que uma quebra em uma moralidade tradicional teria levado a um rompimento com uma visão antiga das relações civis, não predominando mais a ordem em uma cultura que promove o individualismo, uma vez que os indivíduos se afastariam de expectativas sociais e regras restritivas em favor dos direitos individuais. Esse estudioso assume que a ênfase em valores como liberdade de escolha contribuiu para o declínio do senso de comunidade – com seus valores compartilhados, responsabilidade e comprometimento com o outro – e destaca que, em comunidades fortes, a voz moral fala mais alto. Em contrapartida, em uma cultura individualista, seriam grandes as perdas nas áreas social e de troca entre seres humanos.

Brandson (op. cit.) afirma que, para dar conta do significado da civilidade nas relações de trabalho, é preciso lidar com o conceito de civismo⁵, que define como a qualidade de instituições e organizações de estimular, reproduzir e cultivar a civilidade, bem como os procedimentos utilizados por elas para isso. Assim, ele conceitualizaria a qualidade cívica de uma organização como a fusão dos papéis do profissional com sua capacidade organizacional e de cidadão, que se reflete positivamente ou negativamente em seu comportamento, influenciando tanto as negociações entre funcionários e gerentes como a qualidade de seus serviços. Na opinião deste estudioso, parece ser fundamental que gestores e profissionais compartilhem um senso de compreensão de problemas, bem como o mútuo respeito pela posição do outro, o que constituiria a civilidade. Ele afirma ainda que, uma vez que a civilidade tem tudo a ver com relações em um nível pessoal, em serviços em que a fronteira entre a interação profissional e a pessoal é mais tênue, a qualidade do serviço sequer pode ser separada dos valores de civilidade, que seriam significativos para que as companhias atinjam um alto nível de integração, bem como para auxiliá-las a lidar com tensões como o atrito entre

⁴ Um senso de coesão, de propósito relacional comum, de “todo” (BOKENO, 2010).

⁵ Tradução do inglês *civicness* realizada com base na definição do *Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa* (2009): 1. dedicação e fidelidade ao interesse público; patriotismo, civilismo.

funcionários que ocupam diferentes posições, a pressão competitiva e a escassez de recursos, que sempre dificultaram o equilíbrio de valores como equidade, eficiência e qualidade. Outra estudiosa que acredita que a civilidade está ligada ao papel ocupacional, servindo a objetivos instrumentais, é Oliveira (*op. cit.*).

Brandsen acredita que, conforme ocorre uma mudança na posição tradicional de profissionais nas organizações em termos hierárquicos, o que dificulta que se mantenha o equilíbrio entre valores que competem entre si, a civilidade ganha importância enquanto elemento que potencialmente contém conflitos entre diferentes membros da organização. O autor questiona, então, sob que condições as organizações encorajam o comportamento civil entre profissionais, gerentes e clientes e quando eles desencorajam a civilidade. No que diz respeito à incivildade no ambiente de trabalho, aponta que profissionais sob pressão competitiva podem acabar adotando uma postura incivilizada como um modo de tentar compensar a sua falta de controle. Esse estudioso reconhece que esse ponto de vista pode ser determinístico, justificando a ação de um profissional com base nas suas orientações enquanto sujeito. Teoricamente, o autor afirma, deve-se supor que profissionais podem ser tanto civilizados ou incivilizados enquanto cidadãos. Em um estudo em que discorre sobre formas específicas de incivildade, Cortina (*op. cit.*) a define como uma das mais difundidas formas de comportamento antissocial que se manifesta em contextos profissionais diversos e destaca a definição de Anderson e Pearson (1999), que assumem que se trata de um

comportamento desviante de baixa intensidade com intenção ambígua de ofender o alvo, violando as normas de respeito mútuo do ambiente de trabalho. Comportamentos incivilizados são caracteristicamente rudes e grosseiros, demonstrando uma falta de preocupação pelos outros. (Anderson & Pearson, *op. cit.*, p.457)

Segundo Cortina (*op. cit.*), a incivildade difere da agressão psicológica devido à falta de uma intenção clara ou consciente. Além disso, a estudiosa argumenta que a incivildade, em certos casos, não é absolutamente geral, representando, pelo contrário, manifestações enviesadas no meio de trabalho. Assim, distingue a *incivildade geral*, que abrange condutas de baixa intensidade que não têm clara intenção de causar mal, mas que violam normas sociais e

ofendem os empregados, da *incivilidade seletiva*, que atua como um mecanismo por meio do qual disparidades de gênero e raça persistem nas organizações. Segundo a autora, uma discriminação que não seria mais tolerada explicitamente acaba sendo mascarada (mesmo de modo inconsciente) por atos diários de incivilidade, mantendo-se ainda uma postura de aparência não discriminatória. Ressalta que pequenos atos de incivilidade mascarada incluiriam atitudes como interromper o empregado, deixar de incluí-lo em uma camaradagem profissional, ignorá-lo etc., em contraste com formas mais transparentes de incivilidade profissional: propagação de rumores, acusações de incompetência, explosões de raiva, entre outras. Identifica que, geralmente, a incivilidade pode ser atribuída a fatores como ignorância do ofensor, descuido ou personalidade. Outras motivações para a incivilidade podem ser poder ou domínio social do ofensor, desprezo por autoridade e normas, desejo por recursos valorizados, metas de autoapresentação e diferença de valores com relação ao alvo. Outro aspecto que a estudiosa enfatiza é que, uma vez que as pessoas tendem a internalizar crenças e valores de sua cultura, os indivíduos carregam uma pesada bagagem social e cultural adquiridas em interações em outros contextos sociais, que os seguem para seus meios de trabalho. Assim, ressalta que, para que se possa compreender a discriminação no trabalho, deve-se estar atento ao contexto, tanto no nível da organização como no da sociedade. Segundo Cortina (*op. cit.*), uma vez que a estrutura da sociedade perpetua distribuições desiguais de poder, combinando-se isso com o preconceito, cria-se a circunstância perfeita para a opressão, inclusive no ambiente profissional. Aqueles que detêm o poder geralmente busariam preservar seu *status quo* de modo a reforçar sua posição, manter seu acesso a recursos valiosos e aumentar sua autoestima. Além disso, a autora acredita que as pessoas encarariam pressões para se adequar às normas do grupo em que trabalham, buscando adaptar seus conhecimentos, emoções e comportamentos para se enquadrar melhor no mundo social do trabalho e, assim, obter a aprovação do outro.

Connelly (*op. cit.*) crê que o mundo dos negócios estaria passando a refletir a informalidade verificada em larga escala na sociedade, mas essa informalidade estaria sendo distorcida em uma atitude autocentrada que estimularia um comportamento de despreocupação com o outro e com o modo de tratá-lo. Como

exemplo de atos incivilizados, ela critica o declínio do uso de formas convencionais de polidez, bem como o tratamento informal em interações de trabalho, com o uso do primeiro nome e do pronome “você”, a ausência de modalizadores em certas falas em que se esperaria o mínimo de consideração ao outro ou mesmo a despreocupação em retornar ligações ou responder correspondências. Na sua visão, a sociedade recompensaria as pessoas por terem uma atitude de confronto, estimulando a competitividade e a ambição em vez de pautarem-se em modelos de colaboração e cooperação, que ainda ficam muito no nível da teoria. Esta autora acredita que um entrave para o bom tratamento entre colegas é o fato de todos estarem cada vez mais atarefados e estressados. Para ela, a falta de tempo que acomete a todos acaba sendo usada como uma desculpa para justificar manifestações de hostilidade e, portanto, não seria de se admirar a verificação de um comportamento menos do que civilizado em escritórios – no sentido de estar aquém do mínimo aceitável. Estudos como a presente pesquisa mostram-se significativos por trazerem novos dados sobre as relações interpessoais no ambiente das organizações empresariais no que diz respeito à (in)civilidade.