

5 Compreendendo a (in)civilidade no meio de trabalho

5.1 Os significados da (in)civilidade

Ao serem indagados a respeito do significado da civilidade no ambiente de trabalho, todos os entrevistados iniciam sua fala de maneira modalizada e repleta de hesitações, ainda que nem todos tenham abertamente declarado sua baixa familiaridade com o termo civilidade, da forma como fazem, por exemplo, Gustavo e Joana. Essa imensa quantidade de hesitações, atenuações e reparos utilizada pelos entrevistados revela a enorme dificuldade e falta de familiaridade de todos eles com o conceito de civilidade. Gustavo, por exemplo, justificando que nunca se aprofundou nos estudos sobre civilidade (L.705-707), faz uma série de hesitações (L.708-710) antes de dizer aquilo que compreende como significado desse termo. Jonas e Clara, por sua vez, fazem uso abundante do verbo *achar* (“eu acho que” (L.2), “porque eu acho que” (L.7), “então eu acho que” (L.16, 1679), “acho que” (L.1676), enquanto Roberta se vale do verbo *entender* (“ah, eu entendo que” (L.2524), “eu entendo que” (L.2528)), que o próprio Jonas também utiliza (“eu entendo como” (L.16)). Joana mostra-se, inicialmente, bastante insegura ao apresentar uma possível definição do que seria civilidade, fazendo uma série de hesitações (L.2107-2109) e valendo-se de justificativas (L.2110,2111) antes de apresentar sua resposta. Entre outros meios de atenuação e reparo de que se valem os entrevistados em seu discurso, destacam-se “então na minha visão” (L.1683), “mas eu imagino que seja” (L.2112), “talvez seja essa questão” (L.2120) e “isso é o que mais ou menos eu entendo” (L.2122).

Dentre outros aspectos em comum que trazem em suas visões, destaca-se a associação da civilidade com a noção de *respeito*, explícita nas colocações feitas por Jonas, Gustavo e Joana, como podemos verificar nos fragmentos abaixo:

Fragmento 1

Pergunta: o que você entende por civilidade no ambiente de trabalho?

- 16 Jonas >então eu acho que< essa coisa de- eu entendo como civilidade
muito essa coisa do respeito,
17 de como você gostaria de ser tratado e que é exatamente a
perspectiva que eu tenho, assim.

Assim, no fragmento 1, observa-se que Jonas associa a civilidade ao respeito, o que caracteriza de modo explícito ao fazer uso em diferentes momentos dessa palavra, como faz na linha 16. Gustavo também associa a civilidade igualmente ao respeito, assim como à *compreensão* e ao *companheirismo* (L.714), como se observa no fragmento 2 abaixo.

Fragmento 2

Pergunta: o que você entende por civilidade no ambiente de trabalho?

- 713 Gustavo é=é como a pessoa:... ELA ACHA que ela deveria ser tratada, e
como ela trata o próximo. >basicamente isso aí<,
714 >as relações interpessoais<, em que NÍVEL, de respeito,
de::=de: compreensão, de companheirismo,

Fragmento 3

Pergunta: o que você entende por civilidade no ambiente de trabalho?

- 2112 Joana mas eu imagino que seja o modo como você trata as pessoas,
2113 as relações interpessoais, o respeito, a ética, os valores
realmente que, que::,
2114 que essas pessoas, estabelecem umas com as outras, né.

No que concerne a esse aspecto, vale ressaltar também a relação que os entrevistados fazem com o *modo de tratar as outras pessoas* (L.17, 713, 2112), enfatizando que se deve tratar o outro como a si mesmo. Na sua visão, portanto, civilidade nas organizações compreende a forma como a pessoa gostaria de ou acha que deveria ser tratada e como ela trata o próximo. Além disso, assim como faz Gustavo no fragmento 2, Joana explicitamente relaciona a civilidade no

ambiente de trabalho às *relações interpessoais* no meio organizacional, como verifica-se no fragmento 4 a seguir.

Fragmento 4

Pergunta: o que você entende por civilidade no ambiente de trabalho?

2120 Joana talvez seja essa questão das relações mesmo interpessoais no ambiente de trabalho.

Ainda no que concerne ao modo de se relacionar às pessoas, Roberta liga a civilidade à *cordialidade* ao utilizar, no fragmento 5, o termo “relação cordial” (L.2525) para defini-la.

Fragmento 5

Pergunta: o que você entende por civilidade no ambiente de trabalho?

2525 Roberta <um ambien=um=um=uma relação cordial ou=ou>

Retomando, ainda, parte da definição apresentada por Joana no fragmento 3, ela inclui também, no escopo da civilidade, a *ética* e os *valores pessoais*. (L.2112-2114). Assim como Joana, Clara também relaciona a civilidade à ética (“condutas básicas de ética” (L.1677), “conduta ética” (L.1681)), salientando uma ligação da civilidade com a *moralidade*, como se observa no fragmento 6 abaixo.

Fragmento 6

Pergunta: o que você entende por civilidade no ambiente de trabalho?

1677 Clara condutas básicas de ética que você tem que ter dentro daquele ambiente,
1678 até pra você ter uma boa convivência, entre as pessoas né,

Assim, de forma concisa e objetiva, Clara demonstra compreender que a civilidade tem a ver com uma postura profissional ética, que acaba por refletir-se

na boa convivência no trabalho. Mais do que isso, ao utilizar o termo “conduta” (L.1677), Clara aproxima a civilidade à noção de norma, código ou regra, o que se confirma com as explicações que constrói nos fragmentos a seguir.

Fragmento 7

Pergunta: o que você entende por civilidade no ambiente de trabalho?

1680 Clara no caso d=da onde eu trabalhei, não tinha uma coisa explícita né assim,

Fragmento 8

Pergunta: o que você entende por civilidade no ambiente de trabalho?

1683 Clara então na minha visão é mais seguir algumas regras, pra convivência.

Desse modo, Clara não apenas afirma abertamente que civilidade é também igual a seguir regras no ambiente de trabalho, como ressalta ainda que as normas de como se portar nesse ambiente não necessariamente precisam ser explicitadas, relacionando-se a um conhecimento tácito por parte dos profissionais, como verifica-se no fragmento 7. Neste trecho, Clara constrói parte do significado da civilidade para ela por meio de uma explicação baseada na realidade que vivenciou em seu meio de trabalho. Em explicação muito similar, em destaque no fragmento 9, Gustavo também afirma que, na sua visão, civilidade nas organizações é a maneira normativa como as pessoas se relacionam no meio de trabalho.

Fragmento 9

Pergunta: o que você entende por civilidade no ambiente de trabalho?

709 Gustavo a maneira... né, a maneira, eh::=eh:, TÁCITA ou não, tá=ou seja,
710 é a maneira, **NORMATIVA OU** ((três batidas na mesa)), eh:,
tácita etc.,
711 como as pessoas::=se, relacionam

Em outras palavras, o entrevistado relaciona a civilidade à obediência a normas tácitas ou não, fazendo uma associação dela com regras de comportamento pressupostas em uma cultura organizacional que, ainda que não sejam explicitadas, devem estar presentes para que os relacionamentos de trabalho sejam possíveis. Da mesma maneira que Clara e Gustavo, Roberta enfatiza fortemente o significado de civilidade como *respeito a regras, padrões ou códigos de conduta em nome de uma boa convivência*, como é possível atestar nos fragmentos a seguir.

Fragmento 10

Pergunta: o que você entende por civilidade no ambiente de trabalho?

2526 Roberta dentro de padrões e códigos de conduta que sejam adequados ou
que sejam, né,
2527 que sejam, positivos pra=quela:, pra=quela relação de trabalho.

Fragmento 11

Pergunta: o que você entende por civilidade no ambiente de trabalho?

2529 Roberta >de trabalho ou de vida<, na comunidade, onde as pessoas
possam se relacionar de uma forma:, de uma forma, eh::, correta,
2530 de acordo com regras, respeitando regras, padrões, códigos e:: o
que tiver, a ver com isso.

Para Roberta, então, a civilidade no ambiente de trabalho está ligada à conformação a certos padrões de conduta adequados (L.2526) ou “positivos” (L.2527) para determinada relação profissional. Sua escolha pelo uso de termos como “padrões”, “códigos de conduta” e “regras” (L.2526, 2530) é muito significativa, evidenciando a relação que faz entre civilidade e norma, já mencionada. É relevante também a ligação que a entrevistada estabelece entre a civilidade e a vida social (L.2529), o que reflete, por meio do uso do discurso, sua visão de que a civilidade está diretamente conectada a regras sociais de convivência. A escolha de Roberta pelo uso dos termos “adequados” (L.2526) e “correta” (L.2529) é reveladora no que concerne à visão que ela tem de conformidade com normas sociais pré-estabelecidas, uma vez que se pode dizer

que os padrões de correção ou adequação são relativos ao que a sociedade estabelece tacitamente como os modos positivos de agir, carregando certa conotação de moralidade. Assim, a entrevistada associa a civilidade a uma expectativa de forma de comportamento, ligando-a intimamente à *noção de adequação ou correção* com base em certos julgamentos morais.

5.2 As explicações sobre (in)civilidade

Certos entendimentos acerca da (in)civilidade no meio organizacional emergem no discurso dos entrevistados por meio de explicações. Estas podem ou não ser antecedidas de “porque” e consistem em caminhos que os entrevistados encontram para se fazer compreender acerca do tema. Desse modo, eles vão construindo e reconstruindo os significados da (in)civilidade para eles por meio de *accounts* que expliquem ou justifiquem suas visões. Muitas dessas explicações tratam-se de caracterizações de diferentes maneiras como a (in)civilidade se manifesta no ambiente de trabalho, enquanto outras relacionam-se ao entendimento dos entrevistados sobre possíveis variações nas normas de civilidade. Há também aquelas que tratam não só da importância da civilidade nas organizações, mas também se referem a ocorrências de comportamentos (in)civilizados, ajudando a dar uma dimensão dos fatores que favorecem ou comprometem a civilidade no meio organizacional.

5.2.1 Explicações para visões da (in)civilidade: manifestações

Jonas, no fragmento 12, demonstra crer que a civilidade está relacionada a uma educação ou formação (L.7) – associando a própria postura que adota enquanto profissional e chefe à sua formação de gestor (L.7, 8). Ao fazer essa afirmação, Jonas, então, caracteriza, por meio de um *account*, um tipo de manifestação que, para ele, está ligada à (in)civilidade, como verifica-se no fragmento abaixo.

Fragmento 12

Pergunta: o que você entende por civilidade no ambiente de trabalho?

- 7 Jonas >porque eu acho que é uma questão de uma escola meio< de=de, de administrador, de gestor.
8 então, assim, eu fui de uma escola com pessoas que... não levantavam a voz pra ser chefe

O entrevistado explica, então, que a civilidade está relacionada ao ato de não alterar o tom de voz para falar com o outro, fazendo uso de metáforas como *não levantar a voz para as pessoas* (L.8). Na visão de Jonas, portanto, a incivilidade manifesta-se por meio da alteração do tom de voz, o que se confirma com as afirmações que faz nos seguintes fragmentos.

Fragmento 13

Pergunta: o que você entende por civilidade no ambiente de trabalho?

- 12 Jonas então, eh: eu sempre tive a noção de que, se eu sou chefe eu não preciso falar alto.

Fragmento 14

Pergunta: na sua opinião, a que normas de comportamento civilidade está relacionada?

- 76 Jonas e ele é um=uma pessoa muito difícil de relacionamento
77 ele grita e: as secretárias choram, >sabe aquela coisa assim<,

No *account* que apresenta na linha 12 (fragmento 13), Jonas explica que, para ele, um superior hierárquico não precisa agir incivilizadamente com seus subordinados, sendo a incivilidade um sinônimo de “falar alto” (L.12). Esta visão se confirma no fragmento 14, em que o entrevistado utiliza novamente um *account* para caracterizar a postura de um chefe incivilizado, ressaltando sua manifestação de “gritar” (L.77). Assim, percebe-se que Jonas faz uso de um trabalho de caráter, bem como de um trabalho de evento a fim de demonstrar o

tipo de atitudes de incivilidade que verificava em seu meio de trabalho. Relata uma experiência que vivenciou com o presidente de uma das organizações em que trabalhou. Para isso, Jonas vale-se inicialmente de recursos de adjetivação de modo a caracterizar o comportamento profissional incivilizado desse presidente, classificando-o como uma pessoa difícil de se relacionar (L.76). Feita esta caracterização do presidente que julga incivilizado por meio de um trabalho de caráter, Jonas parte para a construção das situações de incivilidade em que esse homem estaria envolvido. Vale-se de um trabalho de evento de modo a exemplificar concretamente o tipo de circunstância extrema que presenciava, reforçando sua argumentação. Assim, na linha 77, Jonas ressalta que, ao gritar, ou seja, ao ser incivilizado, esse chefe impactava negativamente em seus funcionários, que chegavam mesmo a chorar.

Apesar de ter uma postura bem explícita que relaciona o ato de (não) levantar o tom de voz à (in)civilidade, Jonas vale-se de um outro *account* de modo a ressaltar que civilidade, para ele, não é o mesmo que tratar as pessoas com “dedo” (L.25).

Fragmento 15

Pergunta: o que você entende por civilidade no ambiente de trabalho?

25 Jonas não é que cê precise ter dedo pra tratar com as pessoas,

Como é possível verificar no fragmento 15 acima, Jonas visa trazer um esclarecimento para a associação que faz da civilidade com a forma de tratar as pessoas. Constrói sua explicação fazendo uso de uma metáfora, caracterizando que, para ele, civilidade não significa “ter dedo para tratar com as pessoas” (L.25), expressão que pode ser compreendida como se referindo a tratar as pessoas com tato, o que pode envolver indiretividade, uso de rodeios ou mesmo formalidades. Na visão de Jonas, portanto, ser civilizado no seu ambiente de trabalho não implica uma relação de formalidade. Ao ser questionado a respeito de possíveis mudanças que notaria em seu meio de trabalho ao longo do tempo com relação à civilidade, esta visão se confirma.

Fragmento 16

Pergunta: ao longo do seu tempo de trabalho, que possíveis mudanças você vem notando com relação às regras de civilidade no contexto organizacional?

- 490 Jonas talvez as pessoas fossem mais formais, mas a civilidade em si era a mesma.
 491 então, pessoas educadas eram educadas, apenas...
 492 poderiam não falar palavrão... tendeu? mas,

No fragmento 16, portanto, o entrevistado explica que, no passado, as pessoas poderiam ser mais formais. No entanto, enfatiza que isso não significa que elas fossem mais civilizadas. Por meio do *account* que constrói nesse trecho, aproxima a civilidade da educação e a distancia da formalidade. Da mesma forma, subentende-se, por sua explicação, que o ato de falar palavrões, para ele, não é questão de educação ou civilidade, mas sim de formalidade. Essa visão é coerente com a ideia de que, para ele, a civilidade, que julga importante, não está necessariamente ligada a um tratamento com tato. Ele não interpreta tais atitudes como o uso de palavrões como incivilizadas, mas sim como informais, enfatizando a diferença que assume existir entre os conceitos de (in)civilidade e (in)formalidade.

Diferente do uso de palavrões, uma manifestação que Jonas considera como incivilidade é ato de *xingar*, como explicita no fragmento abaixo.

Fragmento 17

Pergunta: no que diz respeito à (in)civilidade, como você descreveria o relacionamento entre os funcionários da empresa em que você trabalha(ou)?

- 458 Jonas e o Nelson é um déspota, <XINGA> funcionário >coisa<-
 459 pra mim é <inconcebível> imaginar um chefe xingando de filho da puta, “seu merda”,

A fim de respaldar seu posicionamento, utiliza novamente um trabalho de caráter, fazendo menção à figura de um chefe ao qual atribui a imagem de “déspota” (L.458), além de acrescentar que ele xinga seus funcionários

(L.458,459). Desse modo, diferentemente do uso de palavrões, que Jonas vê como uma informalidade perfeitamente admissível na comunidade de marketing de que faz parte, xingar constitui para ele uma demonstração clara de incivilidade. Isso porque os xingamentos não só estão relacionados a uma intenção de ofender, como também constituem um abuso de poder, ao serem dirigidos a subordinados. As adjetivações que Jonas utiliza na descrição desse chefe caracterizam uma realidade que ilustra uma conduta que Jonas julga “inconcebível” (L.459), uma vez que inclui até mesmo xingamentos ostensivos direcionados aos subordinados, encaixando-se em um quadro de incivilidade.

Clara e Roberta também utilizam *accounts* que explicam o que entendem por incivilidade, como se observa nos fragmentos a seguir.

Fragmento 18

Pergunta: que possíveis situações de incivilidade você vivenciou?

1765 Clara já presenciei] assim vários, eh::, vários assédios morais mesmo, né,
1766 de desrespeitar as pes- uma pessoa, uma determinada pessoa, eh::,

Fragmento 19

Pergunta: que atitude a sua empresa tomaria com relação a chefes que não respeitam os seus subordinados?

2912 Roberta n=a partir do momento que ele subjuga a pessoa que ele tá no- só
quem tá abaixo dele,
2913 >então assim<, níveis hierárquicos mais baixos.
2914 >então é um cara que humilha MESMO, assim<,

Por um lado, Clara, ao ser indagada a respeito de incivilidades que teria vivenciado, explica que já presenciou uma série de “assédio morais” (L.1765) ou mesmo atitudes de desrespeito (L.1766), explicitando que o *assédio moral* é uma conduta desrespeitosa que para ela é uma incivilidade. Roberta, por sua vez, descreve atitudes de incivilidade ao construir um *account* em que discorre sobre as atitudes tomadas pela empresa em que trabalhou diante de chefes que não

respeitam seus subordinados. Cita como exemplo, em um trabalho de evento em que descreve o tipo de atitudes que este tomava, um chefe com quem conviveu que humilhava e subjugava aqueles que estavam abaixo dele. Fornece, então, uma explicação crucial no que concerne ao significado da incivilidade ao caracterizá-la como o *ato de subjugar e humilhar*. Desse modo, Roberta enfatiza as ações desse chefe estão relacionadas ao abuso de poder a partir do momento que destaca que ele subjugava *somente* seus inferiores, correlacionando a (in)civilidade às relações de poder assimétricas.

5.2.2

Explicações para a variação de normas de civilidade

Outro tipo de explicação que emerge no que concerne a (re)construção do significado da (in)civilidade refere-se às normas de civilidade ou à variação dessas normas em cada ambiente profissional. Destacam-se quatro fatores principais que, segundo os entrevistados, estariam ligados a essa variação.

5.2.2.1

Área de atuação

Jonas, por exemplo, ao ser questionado a respeito de possíveis mudanças que poderia estar notando com relação às regras de civilidade no meio organizacional ao longo do tempo, retoma a questão do uso de palavrões a fim de explicar que, no ambiente de comunicação, do qual faz parte, esse não seria visto como um problema de incivilidade.

Fragmento 20

Pergunta: ao longo do seu tempo de trabalho, que possíveis mudanças você vem notando com relação às regras de civilidade no contexto organizacional?

493 Jonas talvez isso afete algumas pessoas, “pô, mas que ambiente... feio, que
ambiente chulo”,
494 mas sei lá, eu acho que dentro de um ambiente de comunicação,
495 dentro de uma agência de propaganda que eu trabalhei há anos,
496 dentro dum veículo de comunicação, sabe? aquela coisa,
497 porra é vírgula, sabe? tá no veículo, tá no jornal, sabe? todo mundo
fala

Nesse trecho, então, Jonas reafirma a ideia de que, para ele, falar palavrões não é uma ação que se enquadra na sua compreensão do que é ser incivilizado ou mal-educado, mas reconhece que atitudes como essa podem não ser bem vistas em outros ambientes. Ao falar que “talvez isso afete algumas pessoas” (L.493), Jonas constrói ainda uma fala hipotética de modo a enfatizar o tipo de reação negativa que tais atitudes podem despertar em terceiros, o que revela sua percepção de que certas normas sociais variam dentro de diferentes comunidades ou dentro de grupos heterogêneos que se inserem em uma mesma comunidade (por exemplo, os membros de diferentes organizações de trabalho). Enfatiza essa visão chamando a atenção para o fato de que isso é o que ele verifica especificamente no ambiente de comunicação, do qual faz parte, e usando a metáfora “porra é vírgula” (L.497), bem como uma generalização do tipo “todo mundo fala” (L.497), para demonstrar o quão frequente e difundido é o uso de palavrões nesse meio. Desse modo, Jonas julga como adequadas e aceitáveis em um ambiente de trabalho, de acordo com seu conhecimento de mundo e sua experiência pessoal, atitudes que, dentro da norma social mais ampla, poderiam ser interpretadas como incivilizadas. Ele demonstra ter consciência disso ao sentir a necessidade de explicitar, por meio do uso de *accounts*, que o ambiente de Comunicação pode ser mal julgado por pessoas que não pertencem a esse meio.

5.2.2.2

Tipo de papel profissional

Além de relacionar a variação de normas de civilidade à área de atuação de uma empresa, Jonas também a associa ao tipo de papel profissional exercido.

Fragmento 21

Pergunta: ao longo do seu tempo de trabalho, que possíveis mudanças você vem notando com relação às regras de civilidade no contexto organizacional?

- 499 Jonas eu sou muito desbocado, desbocado no meu ambiente todo que sempre foi meio permissivo.
- 500 costume falar, é uma antítese do meu irmão () meu irmão é juiz federal,
- 501 ele chama estagiário de doutor e doutora.
- 502 >então assim<, é um menino, né? de 21 anos, 22 anos, estagiário
- 503 ele fala “doutor, um obséquio” ridículo, até o obséquio, cara, sabe cara, 2011, eles-
- 504 “faz um obséquio aqui, por favor, doutor?” e é um menino, entendeu?

Por meio de trabalhos de caráter, Jonas se vale de adjetivações de modo a descrever a si próprio e ao irmão, opondo suas formas de se portar em seus meios de trabalho, consequência dos papéis profissionais que exercem. Assim, afirma que vê a si próprio como a “antítese” (L.500) do irmão, que é juiz federal. Explica o porquê dessa oposição pelo uso de um *account* com uma estrutura de contraste entre seu ambiente de trabalho e o do irmão, demonstrando compreender que o modo de se portar em cada contexto social é diferente. Desse modo, após descrever seu próprio comportamento no trabalho, caracterizando-se como “desbocado” (L.499), Jonas opõe à sua figura a imagem do irmão, que descreve inicialmente como “juiz federal” (L.500) e, por meio de um trabalho de caráter, constrói a imagem dele, reportando inclusive o modo como este se dirigiria a seus estagiários, caracterizando um tratamento de deferência para com os subordinados (L.501, 503). Apesar de não fazer menção direta à civilidade ao fazer referência ao modo de se portar de seu irmão, mais sim à formalidade, Jonas utiliza este exemplo em sua explicação como uma forma de demarcar o fato de que aquilo

que constitui uma conduta aceitável em um meio profissional pode não ser apropriado em outros contextos, o que pode se aplicar também, por analogia, à civilidade. O uso de palavras de baixo calão, por exemplo, que ele resalta como corriqueiro em seu ambiente de trabalho, seria inadmissível no ambiente profissional em que seu irmão atua, podendo inclusive ser enquadrado como uma incivilidade, mais do que simplesmente uma questão de informalidade.

5.2.2.3 Perfil (“idade”) da empresa

Joana também faz menção à “idade” da empresa como um fator que está ligado à variação de normas de civilidade em ambientes de trabalho.

Fragmento 22

Pergunta: quais são os valores de convivência que sua empresa enfatiza?

- 2226 Joana >acho que<, mais isso assim, que me passa, né, por ser uma orga-
uma=uma empresa muito jo::vem, né, bastante jo:vens, então,
2227 não tem:: uma- um rigor, não tem um:=uma::=uma questão aí, eh:,
de respe- do=do respeito,
2228 aquele respeito de medo, né, >assim<, que você tem que tratar
“senhor diretor, meu senho-”, não, entendeu?

Por meio do uso de *accounts*, Joana explica, não sem fazer uso de uma modalização (L.2226), que compreende que o tipo de comportamento verificado na empresa em que trabalhou decorre do fato de a empresa ser uma empresa “jovem” (L.2226), o que justificaria a ausência de “rigor” (L.2227) em suas relações. Assim, faz uma associação da civilidade com um segmento de trabalho específico – as empresas com um perfil jovem. Isso demonstra que, para ela, as normas de civilidade podem variar de acordo com o perfil da organização. Um fator que Joana visualiza como possível explicação para o bom relacionamento verificado em sua empresa e que associa a esse perfil jovem seria a não exigência por um respeito ligado ao medo (L.2228), ou seja, imposto por uma questão de poder. Ela exemplifica esse respeito imposto fazendo referência à obrigação de tratar um superior pelo pronome de tratamento “senhor” (L.2228). Apesar de, em

certos ambiente de trabalho, esse tipo de tratamento poder caracterizar uma atitude de deferência, a partir do momento que Joana o associa a um respeito ligado ao medo, ela confere a este uma conotação negativa de imposição ou demarcação de uma distância social. Dessa forma, Joana elabora uma fala hipotética a fim de esclarecer a que tipo de respeito se referia em sua explicação – e não ao respeito nas relações de um modo geral – explicitando o que pretendia dizer na linha 2227. A visão de Joana ajuda a reforçar a relativização das normas de civilidade de acordo com o perfil de um ambiente de trabalho. A forma com que Joana compreende a civilidade está influenciada pela realidade vivenciada por ela na empresa em que trabalhou, cujo perfil, como já mencionado, era jovem. Pela interpretação da entrevistada, neste tipo de empresa, o significado da civilidade se distancia de um tratamento formal mais rigoroso e sério que impõe um distanciamento social. Desse modo, pode-se dizer que Joana enxerga a informalidade como um aspecto positivo nas relações de trabalho, que contribui para o desenrolar de relações interpessoais positivas no ambiente profissional, estimulando, portanto, a civilidade.

5.2.2.4 Distância social entre chefe e subordinado

Outra norma de civilidade que se evidencia como sendo variável de acordo com o ambiente de trabalho, na opinião dos entrevistados, tem a ver com a relação da civilidade com a distância social entre chefe e subordinado.

Ao descrever aspectos positivos das relações de trabalho que vivenciava, Joana constrói um *account* com um trabalho de evento por meio do qual valoriza a tranquilidade, a flexibilidade e uma relação aberta, como se verifica no fragmento 23 abaixo.

Fragmento 23

Pergunta: quais são os valores de convivência que sua empresa enfatiza?

- 2222 Joana muito::, muito tranquilo no=na forma de se relacionarem, >né<,
 2223 >você não tem que ter- você não tem- tinha<regras rígidas, né?
 2224 então você brinca:va bastante com=com o gerente, né, então assim,
 2225 cê tinha muito essa flexibilidade, nas relações, eh::,

Atribui essas características ao fato de haver uma ausência de “regras rígidas” (L.2223), justificando que mesmo brincadeiras direcionadas àqueles que exerciam cargos de gerência eram admitidas (L.2224). Ao fazer esse tipo de afirmação, Joana evidencia em sua explicação a crença de que a civilidade pode estar presente mesmo com flexibilidade nas relações. O fato de fazer menção a brincadeiras demonstra que havia uma proximidade entre os membros da empresa, constituindo uma relação de mais igualdade, ou seja, com uma distância social pequena mesmo entre aqueles que ocupavam posição de gerência e seus funcionários. Portanto, observa-se que, para Joana, a civilidade não pressupõe o distanciamento imposto em relações em que se exige um tratamento de deferência. De modo contrário, para ela, uma boa relação interpessoal, um tratamento de civilidade, parece pressupor proximidade e um certo grau de liberdade. Em outros contextos profissionais, esse tipo de conduta pode ser considerado impróprio ou mesmo inadmissível.

5.2.3

Explicações para a importância da civilidade nas organizações

Fragmento 24

Pergunta: que possíveis situações de incivilidade você vivenciou?

- 596 Jonas a sensação que eu tenho é que quando o chefe não é-
 597 não tem esse aspecto de civilidade e respeito, você chega no seu
 trabalho tenso,
 598 as pessoas chegam tensas=e eu já vi isso acontecer ()
 599 “como é que será que o chefe tá hoje?”

Por meio de seu *account*, Jonas, explica que quando um chefe não é civilizado ou respeitoso, isso gera um ambiente de tensão no trabalho (L.596-598). Apesar de iniciar seu argumento com a expressão “a sensação que eu tenho é que” (L.596), uma colocação de pouca força por seu aspecto vago e conotação de não comprometimento, Jonas afirma que já presenciou o tipo de situação que descreve (L.598), reforçando seus argumentos. Logo em seguida, reporta uma sentença que exemplifica o tipo de reação de tensão diante de um chefe que já teria vivenciado (L.599), recurso que respalda a sua explicação.

Mais adiante, Jonas utiliza mais um *account* a fim de explicar a consequência desse tipo de tratamento, nas linhas 616 e 617 (fragmento 25 abaixo).

Fragmento 25

Pergunta: que possíveis situações de incivilidade você vivenciou?

- 616 Jonas você fica tão preocupado em não errar nunca que você não arrisca,
você não tenta inovar nada,
617 então eu acho que limita os processos criativos da empresa nesse
sentido, >tipo<

Com essa explicação, explicita sua crença de que um chefe incivilizado – portanto, um ambiente de trabalho em que há uma conduta de incivilidade – pode acarretar problemas ligados à produtividade. Pode-se dizer que, segundo a visão de Jonas, não arriscar e não tentar inovar, consequentemente limitando os processos criativos da empresa, são exemplos de atitudes associadas a um entrave à produtividade e que resultariam justamente da incivilidade. Esta atuaria, desse modo, como um fator inibidor da iniciativa e da espontaneidade dos funcionários.

Assim como Jonas, Gustavo também toca em questões envolvendo a relação entre (in)civilidade e (des)motivação. Enquanto o primeiro, como já visto, foca-se no efeito negativo que a incivilidade teria sobre a produtividade, inibindo-a, o segundo discute os possíveis benefícios da civilidade neste sentido, como é possível observar no fragmento abaixo.

Fragmento 26

Pergunta: quais são os principais benefícios da civilidade nas relações interpessoais em uma organização?

997 Gustavo >então assim<, você tem, eh::, <você tem uma quebra menor de
contrato psicológico>,
998 e essa quebra menor de contrato psicológico ela gera, menos
desmotivação,
999 e você gerando menos desmotivação... você TENDE-
1000 >eu não tô dizendo que você vai necessariamente<-
1001 >mas você tende< a ter um nível maior de produtividade. /.../

No que concerne a esses benefícios, Gustavo afirma que ela gera o que caracteriza como uma menor quebra de contrato psicológico (L.997). Poder-se-ia assumir que por “contrato psicológico” ele se refere ao comprometimento ou envolvimento do funcionário com a organização por meio do uso de uma metáfora. De qualquer modo, sua afirmação seria pouco esclarecedora não fosse a explicação que ele apresenta ao longo do fragmento 26. Gustavo constrói seu *account* afirmando que, havendo mais civilidade e, conseqüentemente, uma quebra de contrato psicológico menor, gera-se menos desmotivação (L.997,998). Segundo o entrevistado, havendo menos desmotivação, há uma tendência a manterem-se níveis de produtividade maiores (L.999-1001). Gustavo estabelece, dessa forma, uma relação direta entre civilidade e motivação – e, conseqüentemente, produtividade – uma vez que a civilidade seria, segundo ele, o principal fator responsável pela diminuição da referida quebra de comprometimento do funcionário.

Pela mesma lógica de causalidade que aplicou anteriormente, Gustavo aprofunda sua explicação de que a civilidade aumenta a produtividade com o *account* que apresenta nas linhas 1020 a 1023.

Fragmento 27

Pergunta: quais são os principais benefícios da civilidade nas relações interpessoais em uma organização?

- 1020 Gustavo você pode ter um ambiente de trabalho que as pessoas se sintam supermotivadas a
 1021 interagirem uma- com as=joutras e formar equipes muito motivadas,
 1022 equipes muito boas, muito eficientes, >tá<, você ter::, eh,
 1023 um ambiente de trabalho que favoreça que as pessoas: realmente sejam mais produtivas.

Assim, associa a produtividade novamente à motivação, que seria o fator responsável por levar as pessoas a trabalhar em equipe, de modo melhor e mais eficiente. A civilidade contribuiria, como já explicado no fragmento anterior, para manter as pessoas motivadas, atuando como causa indireta da produtividade. Dessa forma, compreende-se que a noção de (in)civilidade no trabalho é fundamental para a argumentação que Gustavo constrói, a partir do momento que ele considera que ela está no cerne da (des)motivação.

De forma semelhante a Gustavo, Clara acredita que a civilidade relaciona-se à motivação e à integração no sentido de que estas estariam entre os benefícios que ela traz, como é possível verificar no fragmento seguinte.

Fragmento 28

Pergunta: quais são os principais benefícios da civilidade nas relações interpessoais em uma organização?

- 1791 Clara as pessoas se sentem parte integrantes daquele=daquele processo, né,
 1792 eh: acho que... que ex- que- dentro d=da pirâmide lá de Maslow das necessidades
 1793 eu acho que você acaba tendo aque- todos aqueles itens ali preenchidos né,
 1794 da=da base, né, até ao=ao reconhecimento das- uma certa segurança também, né,

Clara, então, vale-se da intertextualidade em seu *account* ao fazer referência à Pirâmide de Maslow das necessidades (L.1792). Uma vez que menciona esse

conceito da sem explicá-lo em maiores detalhes, Clara pressupõe que ele está claro para sua interlocutora. Desse modo, insere em sua explicação, a fim de apoiá-la, um elemento relacionado a seu conhecimento de mundo, provavelmente relacionado ao fato de ser uma estudante do comportamento organizacional, que exige certo conhecimento prévio do outro além do senso comum para que seja compreendido. Ao afirmar, então, que a civilidade possibilita que todos os itens da pirâmide sejam preenchidos, faz menção específica ao reconhecimento e à segurança (L.1794), relacionando a civilidade a esses elementos em uma ligação de causalidade.

5.2.4 Explicações para a ocorrência de comportamentos (in)civilizados

5.2.4.1 Exemplo da liderança

Um dos fatores que poderiam comprometer ou favorecer a (in)civilidade em um ambiente de trabalho, segundo os entrevistados, seria o exemplo da liderança. Jonas justifica essa forma de pensar por meio do seguinte *account*.

Fragmento 29

Pergunta: para você, que fatores motivam a falta de civilidade no contexto de uma organização?

- 121 Jonas quem cresceu nessa linha, então- se eu fosse déspota,
 122 meus estagiários que começassem a trabalhar comigo, entenderiam
 isso como sendo uma realidade,
 123 então, se cê tá numa empresa onde todos gritam,
 124 então as pessoas que entram perpetuam esse modelo, entendeu?

Assim, Jonas constrói um exemplo hipotético relativo à influência de um líder sobre sua equipe. Este pode ser interpretado como um trabalho de evento, ainda que bastante sucinto, em que ele elabora uma situação irreal de modo a esclarecer seu ponto de vista. Ao fazer isso, Jonas inclusive vale-se do contraste

com a forma como se vê enquanto profissional, uma vez que aplica o exemplo a si mesmo (L.121). Esse recurso acentua a excepcionalidade da situação que propõe em oposição ao que faz rotineiramente, servindo para demarcar que ele próprio não age dessa forma. Na visão de Jonas, portanto, um chefe “déspota” (L.121) pode influenciar de forma negativa aqueles que trabalham com ele, pois esses compreenderiam a conduta incivilizada do chefe como sendo uma realidade (L.122), tomando-a por um modelo e podendo tender a reproduzi-la, pensamento que tem bases determinísticas que podem ser perigosas. De modo a reforçar sua explicação, Jonas faz referência ao ato de gritar (L.123), que relaciona diretamente à incivilidade desde o momento em que apresenta sua visão sobre o significado da civilidade – associação que retoma em diversos momentos de sua entrevista. Ou seja, Jonas enfatiza a ideia de que o exemplo, o “modelo” (L.124), exerce papel crucial do que diz respeito à (in)civilidade nas relações interpessoais no trabalho.

No fragmento 30, Jonas constrói outro *account* que reforça essa mesma ideia. Em outras palavras, enfatiza o que já havia esboçado no fragmento anterior: que a melhor forma de incentivar um relacionamento civilizado no meio de trabalho seria por meio de uma conduta do chefe que sirva de modelo para os subordinados.

Fragmento 30

Pergunta: no que diz respeito à (in)civilidade, como você descreveria o relacionamento entre os funcionários da empresa em que você trabalha(ou)?

469 Jonas se o chefe age assim, eu acho que os funcionários acabam-
 470 eu acho que a=0=a coisa do exemplo me dá uma sensação de que o
 exemplo >acho que< talvez seja a melhor forma, >tipo<
 471 teu chefe nunca fala alto com ninguém, porque você que tá abaixo
 dele vai falar?

Assim, compreende-se que, ao dizer que, se o chefe age de uma determinada maneira, os funcionários acabam agindo da mesma forma (L.469), Jonas busca explicar que, na sua opinião, os funcionários tendem a reproduzir a conduta do chefe no que concerne à (in)civilidade, ressaltando que “a melhor forma” (L.470)

de estimular um comportamento civilizado no meio de trabalho seria o exemplo. Enfatiza essa ideia com o questionamento que lança na linha 471, defendendo sua posição. Assim, busca chamar a atenção para a falta de senso de um subordinado agir incivilizadamente se seu chefe não o trata dessa forma, utilizando-se novamente da metáfora do tom de voz para tratar da (in)civilidade – “fala alto” (L.471) podendo-se ler como *é incivilizado* – e também de um caso extremo, ao fazer uso de termos como “nunca” e “ninguém” (L.471), a fim de aumentar a legitimidade da explicação que propõe. Vale ressaltar neste ponto que, ao considerar as relações interpessoais no trabalho, Jonas parece focar-se nas relações assimétricas, como se a demonstração de incivilidade partisse sempre do chefe em relação ao subordinado.

Da mesma maneira que Jonas, em diversos momentos de sua entrevista, Clara insiste na importância do papel do exemplo do líder no que concerne à (in)civilidade.

Fragmento 31

Pergunta: para você, que fatores motivam a falta de civilidade no contexto de uma organização?

1760 Clara eu acho que a l- o líder ele tem esse papel, que motiva as pessoas a ter uma civilidade dentro da=de uma organização.

No fragmento 31, ao ser questionada a respeito dos fatores que motivam a incivilidade no contexto de uma organização, Clara toca direto na questão da liderança. Inicia seu *account* com o verbo *achar* (L. 1760), enfatizando a subjetividade de suas colocações pela suavização do modo como expõe seus pontos de vista sobre a (in)civilidade. Nota-se que, como Jonas, Clara associa a incivilidade a relações de poder assimétricas. Percebe-se que ela acredita que um chefe pode influenciar a civilidade de sua equipe, bem como relaciona conceitos como motivação à civilidade. Assim, Clara sintetiza sua visão a respeito da relação entre o papel de um líder e a (in)civilidade no meio de trabalho ao explicar que acha que o líder ele tem o papel de motivar as pessoas a serem civilizadas na organização (L.1760).

Na sua opinião, como atesta-se no fragmento 32, uma conduta inadequada do chefe interfere no comportamento dos subordinados.

Fragmento 32

Pergunta: para você, que fatores motivam a falta de civilidade no contexto de uma organização?

1769 Clara mas por uma liderança... eh:, que não teve habilidade ou respeito
né,
1770 acabou desencadeando esse processo de::... de falta de civilidade
né,

Desse modo, justifica que funcionários tendem a reproduzir o comportamento de seus superiores por não verem neles uma referência positiva. Esse pensamento tem certo fundo determinístico, uma vez que se baseia na assunção de que necessariamente os funcionários irão reproduzir o comportamento dos superiores. O que reforça a argumentação de Clara é o fato de ela fazer referência a uma situação que não é hipotética, mas foi vivenciada por ela. A entrevistada não fornece, pelo menos neste trecho em destaque da entrevista, detalhes sobre a situação a que se refere, apenas atribui a causa do fato a uma falha da liderança por meio da explicação que ela dá nas linhas 1769 e 1770. Assim, ressalta que uma falta de competência interpessoal ou de respeito por parte de um líder como fator responsável por gerar incivilidade no meio de trabalho. Pode-se interpretar que, na visão dessa entrevistada, incivilidade gera incivilidade.

Joana também fala, em sua entrevista, sobre a influência que um superior pode exercer, positivamente ou negativamente, sobre seus funcionários no que diz respeito à (in)civilidade, como é possível observar no fragmento 33.

Fragmento 33

Pergunta: para você, que fatores motivam a falta de civilidade no contexto de uma organização?

2300 Joana “poxa, <se ele que é o diretor faz isso>, então eu que sou gerente dele me sinto no direito de fazer também.”

Ao relatar exemplos de casos de incivildade verificados por ela na empresa em que trabalhou, Joana afirma que certos gerentes reproduziam com seus funcionários atitudes de (in)civilidade similares àquelas a que eram submetidos, ainda que pudessem não chegar a casos extremos. Joana atesta, portanto, ao contar algo que efetivamente verificou em seu trabalho, a tendência de as pessoas reproduzirem condutas de incivildade das quais são vítimas, citando como exemplo a manifestação de grosserias. Ela atribui a incivildade da vítima para com outros funcionários a um tipo de reação a uma incivildade anterior. Da mesma forma como fizeram Jonas e Clara nos fragmentos analisados nesta seção, Joana está explicitando nesse trecho em destaque sua crença de que o exemplo da liderança afeta o comportamento dos funcionários que convivem em um meio profissional. Em seu *account*, Joana constrói, então, uma fala hipotética por meio da qual busca representar o tipo de pensamento que ela imagina passar pela cabeça de um funcionário que se vê vítima da incivildade de um superior. Assim, fica claro que Joana, assim como os outros entrevistados, considera que uma incivildade por parte de um superior pode estimular funcionários a agirem da mesma forma com seus subordinados.

A entrevistada Roberta também discorre sobre a ligação entre (in)civilidade e o exemplo do líder, que busca explicar no fragmento 34 a seguir.

Fragmento 34

Pergunta: que tipo de situações você já presenciou em que colegas de trabalho agiram de forma desrespeitosa e/ ou discriminatória uns com os outros?

- 3155 Roberta tem muito a ver com a liderança maior, então, eh.,
 3156 se o cara diz que o bonito é dar porrada e se ele valoriza o cara
 que dá porrada, eh.,
 3157 aí todo mundo começa a querer a dar porrada

Ao falar sobre formas de desrespeito que teria presenciado na empresa em que trabalhou, Roberta acaba tocando na questão da liderança. Apesar de afirmar que as relações naquela organização eram positivas, ela reconhece que havia certos pontos problemáticos, que, na opinião dela, relacionavam-se à liderança

maior (L.3155). Roberta justifica sua afirmação explicando que, se o líder de uma empresa incentiva um modelo de agressividade – portanto, em que predomina a incivilidade – seus funcionários procuram se adequar às expectativas desse superior hierárquico (L.3156, 3157). Assim, Roberta utiliza em seu *account* um exemplo aparentemente hipotético, mas que, na realidade, se trata de uma generalização feita a partir de um caso específico que já havia mencionado em outro momento da entrevista de um presidente que implementou um estilo agressivo em sua empresa. Ainda considerando o exemplo dado por Roberta nas linhas 3155 a 3157, nele Roberta se vale da metáfora “dar porrada” (L.3156) ao fazer referência à incivilidade, bem como se refere também metaforicamente ao incentivo, à aprovação ou à valorização do ato de ser incivilizado ao empregar a expressão “diz que é bonito” (L.3156). Vale ressaltar aqui que a avaliação de um comportamento como *feio* ou *bonito* é típica dos códigos de conduta, o que torna interessante a escolha lexical de Roberta ao caracterizar o julgamento de um chefe a respeito de uma certa linha de conduta como apropriada ou não, ainda que esteja se referindo especificamente a um comportamento que claramente está fora dos padrões sociais do que seria “bonito” (ou, pode-se dizer, adequado). Roberta emprega ainda a generalização “todo mundo” (L.3157), buscando como efeito legitimar sua explicação apresentando-a como um caso extremo. Assim, considerando-se a realidade organizacional vivenciada por Roberta, verifica-se que, dentro do grupo do qual fazia parte, o padrão esperado de comportamento era baseado em um modelo de incivilidade, evidenciando-se como inadequadas condutas que não se adequassem a essa expectativa.

5.2.4.2

Educação: socialização e escolaridade

A educação evidencia-se, de acordo com os entrevistados, como outro fator que pode influenciar a civilidade, favorecendo-a ou comprometendo-a. Jonas, por exemplo, afirma o seguinte.

Fragmento 35

Pergunta: na sua opinião, a que normas de comportamento civilidade está relacionada?

- 70 Jonas é, e=eu acho que isso tá=tá, tá relacionado à educação de casa, à formação, e à segurança,
71 porque eu acho que se você de verdade sabe aonde você quer chegar você não precisa gritar.

Assim, Jonas primeiramente afirma sua crença de que a civilidade está relacionada fatores como educação de casa, formação e segurança (L.70). Em seguida, justifica sua visão por meio de um *account* em que explica que, se alguém sabe aonde quer chegar, “não precisa gritar” (L.71). Assim, enfatiza a relação da civilidade não só com o processo de socialização, mas também com o fator autoconfiança. Sua explicação na linha 71 pressupõe que só destrata aqueles que estão a sua volta quem é inseguro, precisando ganhar no grito, ou seja, buscando poder pelo caminho da incivilidade. Cabe ressaltar aqui que, ao definir a civilidade, Jonas mais uma vez utiliza o ato de gritar como uma metáfora para a incivilidade, associação que, como já enfatizado, retoma em diversos momentos da sua entrevista. Dessa maneira, Jonas constrói sua explicação de modo a deixar claro que, para ele, uma vez que uma pessoa é orientada desde cedo para saber aonde que chegar – expressão também usada em sentido metafórico e que se refere a ter objetivos claros como fruto de uma educação sólida – essa pessoa torna-se mais segura, estando menos propensa a ser incivilizada com os outros. Jonas solidifica sua visão de que a civilidade é fruto de uma formação pessoal no fragmento 36.

Fragmento 36

Pergunta: Para você, que fatores motivam a falta de civilidade no contexto de uma organização?

- 108 Jonas eu vejo que isso é <absolutamente> reflexo de formação, de casa assim.
109 acho que dificilmente você aprende isso >mais tarde<.

Por meio deste *account*, Jonas relaciona diretamente a civilidade ao aspecto da educação individual, ou seja, ao processo de socialização, estabelecendo uma relação de causalidade. Assim, afirma observar que a (in)civilidade é reflexo da formação e dificilmente é aprendida tardiamente. Esta forma de pensar reflete uma visão ideológica, que pode soar um tanto preconceituosa da parte de Jonas quando ele relaciona a civilidade a uma questão de berço que não pode ser adquirida posteriormente. Os advérbios “absolutamente” (L.108) e “dificilmente” (L.109) são utilizados por ele como dispositivos de ênfase, que, em termos discursivos, deixam pouco espaço para exceções, acentuando o aspecto determinístico da sua explicação.

Ao ser questionada a respeito da relação entre civilidade e a atividade de um setor, Clara introduz seus argumentos de forma modalizada ao fazer uso frequente do verbo que expressa processo mental *achar* (L. 1841) e explica que, para ela, essa relação resultaria justamente de uma questão de educação formal, como vemos no fragmento abaixo.

Fragmento 37

Pergunta: de que modo você acredita que a civilidade de um ambiente de trabalho está relacionada ao tipo de atividade desempenha por um dado setor?

- 1840 Clara setor mais operacional, onde as pessoas num tem... tanto...
 1841 não tem uma formação acadêmica, eu acho que sofrem mais, com esse tipo de... de trato.

Esse ponto de vista, assim como o de Jonas no fragmento anterior, tem uma conotação que pode soar preconceituosa e reflete uma visão de fundo ideológico sobre a ligação da civilidade com o fator formação. De acordo com o *account* que Clara elabora nas linhas 1840 e 1841, ela demonstra crer que haveria uma propensão maior a verificarem-se condutas incivilizadas em setores em que as pessoas não receberam uma educação acadêmica, revelando a associação que faz entre civilidade e uma educação formal. Diferente de Jonas, que liga a civilidade ao fator socialização, a associação que faz da civilidade à educação é especificamente direcionada à escolaridade, ressaltando a crença de que aqueles

com um nível de formação maior tenderiam a ser mais civilizados. Esse modo de pensar fundamenta-se pela ideologia em que Clara está inserida, que carrega certas noções pré-concebidas. Ao contrário do que parece pela forma generalizante com que a entrevistada constrói seu *account*, deve-se ter em mente que existem exceções.

Assim como os outros entrevistados, Roberta também justifica que, para ela, a civilidade inclui a “educação, básica” (L.2533), que equipara a fatores como “trato”, “tom de voz” e “postura” (L.2533), como se verifica no fragmento 38.

Fragmento 38

Pergunta: na sua opinião, a que normas de comportamento a civilidade está relacionada?

2533 Roberta acho que vai desd=a educação, básica né, fo- no trato, no tom de voz, na::, né, na=na na postura, até, eh::
2534 questões relacionadas a::o trabalho, seja de:-

Neste *account*, mostrando-se um tanto hesitante e modalizando sua fala (“acho que” (L.2533)), a entrevistada não só associa a civilidade ao aspecto socialização, como também caracteriza os meios pelos quais se pode exibir essa civilidade em interações sociais. Além disso, ressalta que essa se estende também a fatores ligados ao trabalho (L.2534), fazendo também a associação da civilidade com a experiência profissional. Desse modo, a referência que Roberta faz à educação no que concerne à sua ligação com a civilidade mostra-se significativa a partir do momento que ela explicita a relação que faz entre educação e códigos de conduta e postura por meio da explicação que constrói. Desse modo, na visão de Roberta, é por meio da educação que certas formas de se portar e interagir com o outro são transmitidas, estendendo-se, por sua vez, às relações de trabalho e integrando, portanto, o processo de socialização.

5.2.4.3 Relações de poder: natureza pessoal

As relações de poder também são apontadas pelos entrevistados como podendo favorecer ou comprometer a civilidade no ambiente de trabalho. No que diz respeito a relações de natureza pessoal, no fragmento 39, Jonas utiliza em seu *account* uma metáfora – ser “dono da caneta” (L.10) – para referir-se à detenção de poder, explicando que, uma vez que uma pessoa tem poder, não há motivo para esta agir com incivilidade.

Fragmento 39

Pergunta: o que você entende por civilidade no ambiente de trabalho?

10 Jonas voc... quem é dono da caneta não precisa levantar a voz.

Da mesma forma que Jonas, Gustavo também faz correlações entre poder e (in)civilidade, o que se evidencia no fragmento 40 abaixo.

Fragmento 40

Pergunta: de que modo você acredita que a civilidade de um ambiente de trabalho está relacionada à posição ocupada pelo funcionário?

978 Gustavo o gestor, ele tem uma capacidade- o GERENTE >ou o gestor<-
979 ele tem a capacidade muito maior, de: influenciar as pessoas.
980 então, é desejável que, ele tenha um nível maior de civilidade,
981 o que não >necessariamente é o que acontece<.
982 às vezes é até o contrário por- por a pessoa gozar de um=de um
 <poder>
983 maior hierárquico, ela acaba tendo um, eh::-
984 ela SE PERMITE ser mais incivil, né, ter mais, eh, atitudes
 incivis, por assim dizer, tá?

Neste trecho, Gustavo explica, com relação ao gerente ou gestor de uma organização (L.978), que, pelo fato de ele ocupar uma posição de influência, seria

desejável que ele fosse civilizado (L.979,980). Assim, Gustavo compreende que um dos motivos pelos quais se espera que um indivíduo que ocupa cargo de gerência seja civilizado é o fato de ele influenciar pessoas, ressaltando uma característica do cargo de gestor a fim de embasar sua explicação. Gustavo reconhece que, na prática, isso pode não se concretizar (L.981), o que já se vislumbrava pelo emprego que havia feito da expressão “é desejável” (L.980). Justifica que a razão de acontecer justamente o contrário, ou seja, gerentes agirem com incivilidade, relaciona-se ao fato de eles gozarem de um poder hierárquico maior (L.982,983). Assim, vem à tona, no *account* que constrói, a questão do abuso do poder por parte daqueles que o detêm, que ele apresenta como problemática para a civilidade. Desse modo, Gustavo revela, por meio de sua explicação, que acredita que a detenção do poder pode atuar como uma causa para atitudes de incivilidade, resultantes de uma administração errada desse poder. É interessante a escolha que ele faz pela expressão “se permite” (L.984) – a qual emprega com ênfase de entonação – como se o poder fosse algo que conferisse certa proteção, fazendo com que pessoas que ocupam cargos de gerência pudessem se preocupar menos com o modo de interagir com os outros no meio de trabalho.

Assim como Jonas e Gustavo, ao discorrer sobre a forma como a (in)civilidade estaria relacionada à posição hierárquica ocupada por um funcionário em uma empresa, Joana afirma que essa correlação é “total” (L.2163), o que irá explicar mais detalhadamente no fragmento 41.

Fragmento 41

Pergunta: de que modo você acredita que a civilidade de um ambiente de trabalho está relacionada à posição ocupada pelo funcionário?

- 2174 Joana então acho que quanto mais alto:, hoje:, eh,
 2175 óbvio que a gente não pode generalizar, mas,
 2176 mais eu vejo que, as pessoas se sentem no direito de tratar bem ou
 não tratar-
 2177 óbvio que isso também tem a ver com a personalidade e com os
 valores de cada um.

Pelo *account* que Joana elabora, verifica-se que, em sua opinião, quanto maior o cargo que uma pessoa ocupa em uma empresa, mais poder ela tem e, conseqüentemente, maior é a probabilidade que se verifique um abuso de poder da sua parte. Ao explicar isso, Joana mostra-se hesitante ao fazer de reparos, por meio dos quais busca modalizar sua fala, diminuindo seu comprometimento diante da explicação que está dando. Em síntese, ela propõe que quanto maior o cargo, ou seja, quanto mais alto é o posicionamento de uma pessoa na hierarquia de uma organização, mais ela se sente no direito de ser ou não civilizada com seus funcionários. Assim, verifica-se que sua explicação toca no ponto da espécie de garantia de proteção que o poder conferiria a um superior hierárquico de modo a permitir que ele trate seus subordinados do modo que bem entende em termos de (in)civilidade, pela ausência do temor de possíveis represálias, ideia que enfatiza com as explicações que elabora nas linhas 2174 a 2177. Ao reconhecer tanto o fato de que se deve ter cuidado com generalizações (L.2175), como considerar a influência de fatores como personalidade e valores pessoais (L.2177), Joana visa demonstrar que, mesmo diante da opinião que defende, está consciente de que há exceções que podem estar ligadas a fatores intrínsecos ao indivíduo, o que confere credibilidade à argumentação que constrói, evitando que sua forma de pensar soe determinística.

5.2.4.4 **Relações de poder: natureza cultural**

Outro tipo de relação de poder que, segundo os entrevistados, pode favorecer ou comprometer a civilidade no ambiente de trabalho compreende as relações de natureza cultural, que podem tanto estar ligadas à cultura em sentido mais amplo como à cultura organizacional.

5.2.4.4.1 Cultura externa à organização

No fragmento 42, Joana explicita sua crença de que a cultura é um fator que influenciará, de algum modo, as normas de civilidade que imperam em uma empresa.

Fragmento 42

Pergunta: na sua opinião, a que normas de comportamento a civilidade está relacionada?

- 2128 Joana >acho que, por exemplo<, se você for avalia=a civilidade: na Itália,
2129 vai ser um pouco diferente da civilidade brasileira, por exemplo.
2130 eh:, eles têm uma forma de se relacionar muito diferente, né,
2131 eh:, com- uns aos outros no ambiente de trabalho, então,
2132 cê chamar alguém de burro, eh, lá, é um=é=é muito, tranquilo
assim,
2133 você chama de burro numa reunião e depois você sai para tomar um chope.

Desse modo, Joana constrói seu *account* fazendo um contraste entre Brasil e Itália em termos de (in)civilidade ao afirmar que, se a civilidade for avaliada na Itália, será diferente da civilidade brasileira, pois os italianos têm uma forma diferente de se relacionar no trabalho (L.2128-2131). Ela esclarece a que tipo de diferença se refere, nas linhas 2132 e 2133, por meio de um exemplo em que formula uma situação que, no Brasil, seria atípica: chamar alguém de burro em uma reunião e depois sair para tomar um chope. A explicação de Joana objetiva ressaltar como uma situação que para ela constitui uma incivilidade e que ela compreende que seria inaceitável no Brasil é encarada com normalidade entre italianos, evidenciando o porquê de ela associar a (in)civilidade a um fator cultural. Ao dizer que, após uma (in)civilidade como um xingamento, atitude que tem uma carga de intenção de ofender, “você sai para tomar um chope” (L.2133), Joana vale-se de uma situação exemplo como uma metáfora que caracteriza o fato de as pessoas italianas continuarem se relacionando bem independentemente da forma incivilizada como interagem no trabalho. Cabe ressaltar aqui que Joana

revela durante sua entrevista haver trabalhado em uma empresa italiana no Brasil, na qual convivia com vários italianos. Joana, então, baseia suas crenças na experiência pessoal que vivenciou e em situações que presenciou com os italianos dentro da organização em que atuou. A entrevistada ressalta não haver presenciado nada parecido em outras companhias brasileiras em que trabalhou. No entanto, é importante destacar que podem ser perigosas as generalizações que ela faz, assumindo que suas percepções sobre (in)civilidade dentro daquela empresa estendem-se necessariamente à toda cultura italiana.

Joana retoma a questão dos italianos, no fragmento 43 abaixo, de modo a explicar certas demonstrações de incivilidade em sua empresa, às quais atribui a problemas de choques culturais (L.2260).

Fragmento 43

Pergunta: de que forma a organização em que você trabalha encoraja ou desencoraja o comportamento civilizado no ambiente profissional?

- 2259 Joana olha, por ser uma empresa, eh::, que tinha realmente italianos, né, ela::-
- 2260 a gente tinha- a gente teve alguns problemas de choque mesmo culturais, né >então<
- 2261 algumas vezes a gente teve, funcionários que se sentiram ofendidos pela forma como os italianos
- 2262 os tratavam, né, eh::, dessa mes- dessa forma como eu te falei.
- 2263 “ah:, seu xeno”, xeno em italiano é burro, né, então, eh::,
- 2264 vo- você tinha, eh::, nas relações esse tipo de tratamento, que pra nós não é tão comum, não é tão normal, né.

Ao construir seu *account*, Joana faz referência a casos reais de funcionários que se ofenderam ao serem tratados de forma incivilizada pelos italianos (L.2261,2262), legitimando sua explicação. Assim, para fundamentá-la, utiliza-se do discurso reportado, dizendo que os italianos dirigiam xingamentos aos funcionários, chamando-os de “xeno” (L.2263,2264). Dessa forma, ela evidencia a atitude incivilizada de um italiano para ressaltar um tipo de conduta profissional que, na cultura brasileira, não é assumido como um padrão de normalidade (L.2264), que seria xingar funcionários, visando intencionalmente ofendê-los. Assim, Joana enfatiza o modo como diferentes culturas podem ditar normas

específicas de como se portar no meio de trabalho, ou, pelo menos, estar ligadas a diferentes expectativas de comportamento profissional. O que é problemático é que, ao falar isso, Joana parece assumir que, na cultura italiana de modo geral, esse tipo de tratamento corresponde à normalidade, incorrendo novamente em uma generalização perigosa sobre essa cultura com base na sua experiência particular. Vale ressaltar que, diferente do que ela afirma, a palavra “xeno” não significa exatamente *burro* em italiano, mas sim algo como *estrangeiro*. Independentemente de seu significado exato, fica claro, pelo exemplo dado por Joana, que ela era empregada de forma pejorativa e totalmente inapropriada em um contexto profissional, constituindo uma incivilidade. Ao referir-se aos brasileiros, Joana utiliza o pronome pessoal “nós” (L.2264), recurso que representa a intersubjetividade de modo a ressaltar uma perspectiva compartilhada com a entrevistadora em termos inclusivos, colocando o enquadre relacional em primeiro plano (L.2264).

5.2.4.4.2 Cultura organizacional

Aspectos diversos relativos à cultura organizacional são apontados pelos entrevistados no que diz respeito a sua relação com a civilidade, seja de modo a favorecê-la ou comprometê-la.

No fragmento 44, Gustavo é bastante enfático ao afirmar que, no que diz respeito à (in)civilidade, o relacionamento entre os pares em sua empresa era “fantástico” (L.1271), o que havia atribuído anteriormente ao fator cooperação no trabalho.

Fragmento 44

Pergunta: no que diz respeito à (in)civilidade, como você descreveria o relacionamento entre os funcionários da empresa em que você trabalha?

- 1271 Gustavo então, quando você pega os pares, o ambien- o relacionamento é FANTÁSTICO /.../
- 1272 Paula de que maneira você acha que é essa cooperação tá relacionada com a civilidade?
- 1273 Gustavo ué, no sentido de você sentir=<sentir> integrado ao grupo,
1274 de você sentir que- não=NÃO se sentir ameaçado, né?
1275 você saber que=que as pessoas que tão ali, se ela tiver alguma desavença contigo,
1276 é por uma questão >totalmente fora da organização<, questão pessoal,
1277 “oh, não fui com a c- tua cara, não gostei do seu corte de cabelo”, sei lá,
1278 >mas assim<, DENTRO da organização e dentro<do trabalho>,
1279 há um clima muito forte de cooperação, porque as pessoas não tão disputando nada.

Quando a pesquisadora busca eliciar maiores explicações por parte de Gustavo a respeito da ligação entre cooperação e civilidade, ele justifica, com o uso de um *account*, que a cooperação se relaciona a um senso de integração na equipe de trabalho, sem a sujeição a ameaças geradas em um ambiente competitivo (L.1273-1274). Assim, a cooperação atuaria, segundo Gustavo, como um agente da civilidade no trabalho por fazer com que o clima no ambiente profissional fosse mais positivo em função da ausência de disputas (L.1279), ou seja, por não dar espaço à competição. O entrevistado associa, portanto, fatores como a disputa e a competição à incivilidade. Acrescenta que, quando há cooperação profissional, pode haver desavenças entre as pessoas, mas que essas resultariam de questões pessoais e, portanto, externas à organização (L.1276). Vale-se, inclusive, do emprego de uma sentença construída hipotética a fim de retratar a que tipo de desentendimento se refere (L.1277). Vale reforçar que Gustavo propõe aqui a separação entre as dimensões pessoal e profissional, assumindo que questões que concernem a uma diferem daquelas envolvidas na outra, podendo ser interpretadas separadamente. No entanto, Gustavo parece desconsiderar essas duas esferas se afetam mutuamente e que, independentemente de onde surjam certos desentendimentos ou por que razões, se estas se refletem no meio de trabalho de alguma forma, não deixarão de constituir incivildades.

Ao discorrer sobre questões envolvendo a hierarquia no trabalho, Gustavo novamente faz conexão com a (in)civilidade. Assim, no fragmento 45, constrói um *account* em que explica a relação da cultura organizacional com o estabelecimento da hierarquia e desta, por sua vez, com relações assimétricas de poder que, na sua visão, contribuem para gerar incivilidade.

Fragmento 45

Pergunta: considerando o caso citado, que atitude a sua empresa tomaria com relação a chefes que não respeitam os seus subordinados?

- 1222 Gustavo a hierarquia <dá superpoderes> ao superior hierárquico... tá?
 1223 a maneira como ela é estruturada ela dá superpoderes
 ao=ao=ao=ao superior hierárquico
 1224 e A CULTURA ORGANIZACIONAL fomenta muito isso,
 porque ela é baseada nisso.
 1225 ou seja, quem manda na organização... ele QUER MANDAR
 mesmo,
 1226 ele quer ter PODER mesmo, então ele não abre mão da
 hierarquia,

Após referir-se à hierarquia com uma conotação totalmente negativa, Gustavo afirma que ela representa um problema para a civilidade. Explicará esse ponto de vista afirmando que, dentro da realidade profissional da qual fazia parte, a hierarquia tornar-se-ia problemática para a civilidade justamente a partir do momento que serviria para conferir poder ao superior hierárquico, o abuso desse poder caracterizando-se enquanto uma causa de incivilidade. Ao utilizar o prefixo “super” (L.1222,1223) para caracterizar essa forma de poder a que se refere, Gustavo vale-se de mais um recurso discursivo de ênfase a fim de ressaltar que esse é um poder extremo, que está acima de questionamentos, uma vez que é fomentado pela cultura organizacional, que, por sua vez, baseia-se nele (L.1224). Ao fazer uma afirmação como essa, Gustavo revela que a cultura na comunidade profissional de que fazia parte estabelece uma configuração organizacional que dá espaço para que incivilidades como o abuso do poder por parte de superiores hierárquicos aconteça sem que nada seja feito a respeito, uma vez que a hierarquia constituiria um de seus pilares mais fortes. Assim, retoma a ideia de proteção que o poder conferiria àqueles que o detêm, relacionando essa proteção àquilo que

estabelece a cultura organizacional. Ele explica ainda que aqueles que mandam na organização, ou seja, os superiores hierárquicos, querem ter poder, querem mandar e não abririam mão da hierarquia (L.1225,1226), usando e abusando do poder em suas mãos. Em outras palavras, Gustavo equipara “ter PODER” (L.1226) a querer “MANDAR” (L.1225), pelo menos dentro da organização em que atuou. Desse modo, está dizendo que os superiores hierárquicos da organização em que trabalhou não abriam mão da hierarquia devido a uma sede de exercerem poder sobre o outro. Assim, conclui-se que, na compreensão de Gustavo, aqueles que estão subordinados a um superior que abusa do seu poder estão sujeitos a um tratamento profissional incivilizado.

No que concerne também a relações hierárquicas, no fragmento 46, Roberta afirma ter chegado à conclusão, com sua experiência de trabalho, de que as regras não apresentam a mesma eficácia em todos os níveis hierárquicos, funcionando melhor nos níveis mais baixos (L.2941,2942).

Fragmento 46

Pergunta: considerando o caso citado, que atitude a sua empresa tomaria com relação a chefes que não respeitam os seus subordinados?

- 2941 Roberta a conclusão que eu cheguei é de que a maioria das regras funciona muito bem pros níveis hierárquicos mais baixos,
 2942 mas não funciona necessariamente pros níveis hierárquicos mais altos. /.../

Ao dizer isso, implica a ligação entre hierarquia e (in)civilidade. Isso porque, para ela, a civilidade estaria relacionada a regras. Já as relações hierárquicas conectam-se a relações de poder. Desse modo, entende-se que uma diferenciação entre os níveis mais baixos e os mais altos de uma hierarquia pode resultar em casos graves de incivilidade, como o abuso de poder.

Clara também toca na questão da cultura organizacional ao falar sobre possíveis mudanças que verificaria com relação à (in)civilidade ao longo do seu tempo de trabalho, como se observa no fragmento 47.

Fragmento 47

Pergunta: ao longo do seu tempo de trabalho, que possíveis mudanças você vem notando com relação às regras de civilidade no contexto organizacional?

- | | | |
|------|-------|--|
| 2001 | Clara | as pessoa começaram a ter que compartilhar recursos... |
| 2002 | | tanto de equipamento quanto de pessoas... |
| 2003 | | eu acho que isso eh::, melhorou a civilidade, por incrível que pareça, |
| 2004 | | porque no momento em que você- ali todo mundo um depende do outro, |
| 2005 | | o cara tem que se controlar, ele sabe que ele não é mais o rei do pedaço né, |

Especificamente com relação à empresa em que trabalhou, Clara explica, por meio de um trabalho de evento, que a centralização das atividades da empresa em uma única unidade de produção fez com que as pessoas fossem obrigadas a compartilhar recursos (L.2000-2002), o que ela acredita que “melhorou a civilidade” (L.2003). Desse modo, no *account* que constrói, Clara faz a correlação entre três elementos: poder, compartilhamento de recursos e civilidade. Ela explica isso nas linhas 2004 a 2006, em que evidencia sua crença de que a perda do poder, que ela caracteriza pelo uso da metáfora de não ser mais “o rei do pedaço” (L.2005), no sentido de ser poderoso, iguala as pessoas em um mesmo patamar (L.2004), diminuindo a distância social entre elas e levando-as a ser, então, mais civilizadas (“se controlar” – L.2004, “passar a respeita-” L.2006) por terem de tratar o outro de igual para igual. Cabe salientar aqui que a associação da civilidade com uma forma de controle é muito reveladora, pois remete à ideia de que ser civilizado envolve uma contenção de seus verdadeiros sentimentos e emoções. Enfim, no caso específico que Clara relata, essa perda de poder e consequente necessidade de autocontrole resultam da necessidade de compartilhamento de recursos, que colaboraria para relações de maior igualdade e menor distância social.