

A presente pesquisa propôs-se a investigar os significados da (in)civilidade no ambiente de trabalho na concepção de membros de diferentes organizações empresariais, bem como a identificar as normas ou as violações de normas de (in)civilidade evocadas no contexto dessas organizações. Além disso, procurou estabelecer também alguns dos fatores que favoreceriam ou comprometeriam a civilidade nesse ambiente. Para isso, foram entrevistados cinco profissionais de diferentes áreas com o objetivo de verificar as visões que eles apresentam da civilidade no meio de trabalho e também analisar os *accounts* (explicações) por eles usados a fim de se fazerem *explicáveis* (*accountable*) ao discorrerem sobre diversas questões envolvendo essa temática, ligadas às motivações, à importância e às práticas, políticas e relações organizacionais a que a (in)civilidade se mostra relacionada.

O arcabouço teórico em que se pautou a pesquisa buscou trazer as contribuições de trabalhos sobre a (in)civilidade provenientes não só da área da Pragmática Linguística, mas também nas Ciências Humanas e Sociais e na Administração de Empresas. Verificou-se que são múltiplas as formas de se interpretar a (in)civilidade em cada um desses contextos, mas que, ao mesmo tempo, são frequentes pontos de convergência a respeito das nuances envolvendo esse conceito. Consideraram-se, portanto, alguns dos principais *insights* trazidos por esses teóricos para que fosse repensada a (in)civilidade na contemporaneidade. Mais do que isso, optou-se por investigá-la no contexto específico do ambiente organizacional, a fim de compreendê-la melhor em um ambiente em que fatores como diversidade cultural, competitividade, individualismo e metas de produtividade estão fortemente presentes. Assim sendo, partiu-se para a investigação do discurso dos entrevistados tendo-se em mente as perguntas de pesquisa e valendo-se de um quadro de análise cujo enfoque voltou-se para a busca dos *accounts* (explicações) construídos por eles ao discorrer sobre a (in)civilidade no meio organizacional.

Ao apresentarem suas visões acerca do que entendem por civilidade no meio de trabalho, os entrevistados mostraram-se bastante inseguros, demonstrando uma grande dificuldade ao tentar definir esse conceito, o que revelou, portanto, a pouca familiaridade que têm com ele. Essa insegurança revelou-se discursivamente pelo uso abundante de hesitações, modalizações e reparos na (re)construção de suas explicações. Considerando-se que, mesmo nos estudos teóricos sobre o tema, a noção de civilidade evidencia-se como extremamente polissêmica, pode-se dizer que essa falta de familiaridade dos entrevistados com o conceito não trouxe grande surpresa. Essa hesitação e, pode-se dizer, insegurança permearam diferentes momentos das entrevistas, revelando que a civilidade ainda constitui um conceito que precisa ser explorado dentro das organizações.

Embora, em diversos momentos das entrevistas, os sujeitos tenham sido indagados a respeito da civilidade, verificou-se uma facilidade muito maior da parte deles para discorrer sobre o que *não é* civilidade – portanto, sobre condutas de incivilidade – do que sobre o que seria a civilidade em si. Esse fato evidencia que a civilidade no ambiente de trabalho ainda não é reconhecida como questão. Um outro aspecto das entrevistas que corrobora essa conclusão é que os entrevistados não identificam a civilidade como parte do mundo do trabalho, mas a associam às relações sociais, chegando em alguns momentos a falar de aspectos dos relacionamentos interpessoais como se esses pudessem ser separados de questões do âmbito profissional no que diz respeito às interações no meio de trabalho.

Apesar disso, encontraram-se pontos de comunhão em suas colocações que permitem que se chegue ao que, para eles, seria civilidade. Assim, segundo os entrevistados, o significado da civilidade está relacionado ao conceito de normas básicas de relacionamento, as quais podem ser explícitas ou mesmo tácitas. Essas normas estão ligadas à noção de códigos de condutas e/ ou códigos morais, que estabeleceriam uma distinção entre o que é bom e o que é mau, estabelecendo formas corretas ou adequadas de se portar em sociedade. Demonstrem reconhecer, no entanto, que há variações na aplicação dessas normas. Desse modo, a *norma geral* da civilidade estaria relacionada ao ato *de tratar o outro como a si mesmo*, ou seja, do modo como se esperaria ou gostaria de ser tratado. Essa normal mais ampla englobaria *normas específicas* que seriam básicas para o bom desenrolar

das relações interpessoais, como o *respeito*, a *ética*, o *companheirismo*, a *compreensão*, a *cordialidade*, dentre outros fatores que possam estar incluídos, mas não foram mencionados.

Os entrevistados apontam também algumas manifestações que verificavam no ambiente organizacional como um meio de explicar o aquilo que para eles seria ou não civilidade. Assim, indicam que a manifestação de *alterar o tom de voz* para se dirigir a outra pessoa (falar alto, gritar) caracteriza um tipo de violação das normas de civilidade. Ainda no que diz respeito à incivilidade, fazem-se *accountable* (explicáveis) com relação a ela ao associá-la a manifestações como *xingamentos*, *assédio moral* ou mesmo o *ato de subjugar e humilhar* o outro. Por outro lado, ressaltam que *ser civilizado é diferente de ter tato* para lidar com o outro, demarcando a diferença que acreditam existir entre os conceitos de (in)civilidade e (in)formalidade. Ao contrário do que se poderia supor segundo a norma social mais ampla, na visão dos entrevistados, manifestações de civilidade não pressuporiam um tratamento formal ou deferente. Essa visão evoca um outro aspecto importante a ser ressaltado quanto ao significado da civilidade na visão dos entrevistados: o fato de ele ser *dinâmico*. Essa dinamicidade deve-se ao fato de que eles interpretam muitas das normas de civilidade, especialmente aquelas relativas à formalidade e deferência, como passíveis de serem suspensas sem que certos comportamentos sejam considerados incivilizados em determinados contextos profissionais. Dessa forma, certas variações das normas de civilidade, ainda que representem uma fuga de um padrão que, pela norma social mais ampla, determinaria o modo de agir aceitável, seriam toleradas em determinadas circunstâncias específicas relativas a ambientes organizacionais. São considerados por eles contextos em que pode haver a suspensão de certas regras de civilidade: a *área de atuação* da empresa; o *papel profissional* exercido; o *perfil da empresa* e a *distância social entre superior e subordinado*.

No que concerne à área de atuação, os entrevistados ressaltam que, em sua opinião, dependendo do segmento profissional, atitudes como o uso de palavrão poderiam ou não ser admitidas, contrastando-se áreas informais como a Comunicação, em que palavrões seriam perfeitamente normais, com o formal Direito, cuja rigidez não toleraria esse tipo de comportamento. Na interpretação deles, o mesmo vale para o papel profissional, que diz respeito especificamente ao

que se admitiria ou não em determinada função profissional. Assim, o que se esperaria em termos de comportamento de um publicitário seria diferente do que se exigiria, por exemplo, de um juiz. Com relação ao perfil da empresa, a ideia é que, em organizações com um perfil mais jovem, exigir-se-ia menos um tratamento de deferência, em comparação com empresas mais tradicionais. De forma semelhante, haveria menos exigência de formalidade entre chefe e subordinado conforme menor fosse a distância social entre eles. Desse modo, na visão dos entrevistados, haveria uma relativização das normas de civilidade nesses contextos de suspensão descritos, admitindo-se o que poderiam ser incivildades em outros contextos.

No que se refere à importância da civilidade, para os entrevistados, esta ganha relevância no meio organizacional a partir do momento que, sem ela, não há integração dentro das empresas. A incivilidade seria fator gerador de tensão no trabalho, inibindo a criatividade, a iniciativa, a espontaneidade e o comprometimento do funcionário. Consequentemente, levaria à desmotivação e a uma baixa na produtividade. No caminho inverso, portanto, comportamentos civilizados gerariam mais motivação, bem como aumentariam a produtividade e a segurança dos funcionários, contribuindo para um trabalho em equipe mais eficiente e para o estímulo dos aspectos positivos que a incivilidade acaba por inibir.

Dentre os fatores que influenciam a (in)civilidade no trabalho, seja de modo a favorecê-la ou comprometê-la, os entrevistados ressaltam o *exemplo da liderança*, que pode ser tanto positivo como negativo. Assim, segundo os entrevistados, o líder teria o poder de influenciar a conduta de seus subordinados por meio de suas próprias ações, servindo de exemplo, seja para a civilidade ou para a incivilidade. Outros fatores que, na visão dos entrevistados, interferem na (in)civilidade são o *processo de socialização e o grau de escolaridade*. Suas explicações pautam-se na assunção de que a civilidade viria “de berço”, condicionada de tal maneira à formação do indivíduo que dificilmente poderia ser adquirida mais tarde, ou na noção de que quem tem níveis maiores de escolaridade seria mais civilizado. Essas crenças são atravessadas por determinada ideologia, fruto de uma visão de mundo em que os entrevistados se inserem, podendo soar reducionistas ou mesmo carregadas de preconceitos. No entanto,

mais do que uma noção estereotípica, a interpretação dos entrevistados sobre a relação entre educação e civilidade parece ser fruto de uma idealização.

Apontam, ainda, como fatores que (des)favorecem a (in)civilidade, as *relações de poder*, sejam elas de natureza pessoal ou mesmo de cultural. No que concerne ao âmbito pessoal, compreendem que poderia se esperar que um indivíduo que ocupa posição de poder fosse civilizado por já exercer papel influente sobre outras pessoas. Todavia, todos chamam a atenção para o quão comum seria a verificação justamente do contrário, o que atribuem a fatores como abuso de poder ou insegurança. Assim, explicam a relação entre poder e civilidade como se o primeiro conferisse certa proteção, fazendo com que aqueles que o detêm se permitissem ser mais incivilizados. Com relação ao âmbito cultural ou coletivo, demonstram crer que o *choque entre diferentes culturas* pode ser muito problemático para a civilidade, uma vez que as normas sociais que determinam o que é civilizado ou incivilizado podem variar culturalmente. O que é aceitável em uma determinada pode ser inadmissível em outra em termos interacionais. Especificamente no que se refere à cultura organizacional, os entrevistados enfatizam que a *cooperação* atuaria como um agente da civilidade no trabalho por fazer com que o clima no ambiente profissional fosse mais positivo em função da ausência da *competitividade*, que associam à incivilidade. As *diferenças hierárquicas* também seriam problemáticas para a civilidade justamente a partir do momento que serviriam para conferir poder ao superior hierárquico, com o abuso desse poder e uma diferenciação na aplicação de regras caracterizando-se enquanto causas de incivilidade. A perda de poder, por outro lado, diminuiria a distância social e aumentaria a igualdade entre as pessoas, favorecendo a civilidade.

As compreensões que os entrevistados apresentam da civilidade foram construídas e reconstruídas ao longo de suas entrevistas por meio de seus *accounts*. Foi essa constante (re)construção em suas explicações sobre o tema que fez emergir em seu discurso as particularidades de seu modo de interpretar a (in)civilidade no meio organizacional. Esses *accounts* (explicações) permitiram verificar que a (in)civilidade não se evidencia claramente como uma questão no ambiente de trabalho das organizações. Apesar disso, são inúmeras as manifestações identificadas pelos entrevistados ligadas especialmente a

comportamentos de *incivilidade*. A civilidade seria importante no meio de trabalho especialmente a partir do momento geraria maior coletivismo, integração e produtividade nas empresas. A ocorrência de comportamentos (in)civilizados nesse ambiente estaria sujeita a fatores relacionados a aspectos como liderança, poder, educação, socialização e cultura.

Em linhas gerais, a conclusão para que os resultados do presente trabalho apontam é que, dada a dificuldade dos entrevistados circunscrever o significado da (in)civilidade, verifica-se que, na sua visão, certas normas de civilidade podem ser suspensas no contexto de trabalho, sendo que variações nos níveis de (in)civilidade estão sujeitas a fatores específicos que podem vir a favorecê-la ou comprometê-la. Isto posto, é fundamental ressaltar que este trabalho não pretende que a análise aqui proposta possa levar a algum tipo de generalização indiscriminada a partir de seus resultados. Pelo contrário, visa abrir caminho para novas formas de se pensar a respeito de comportamentos (in)civilizados. Espera-se, portanto, que a presente pesquisa possa trazer contribuições relevantes para o estudo da (in)civilidade no contexto das organizações empresariais.