



## **“Que comportamento grosseiro!” Itinerários, campo conceitual e novas possibilidades de pesquisas da incivildade no trabalho**

***“What rude behavior!” Itineraries, conceptual field, and new possibilities for research on incivility at work***

***“¿Qué comportamiento grosero! Itinerarios, campo conceptual y nuevas posibilidades de investigación de la incivildad en el trabajo***

 [10.5020/2318-0722.2024.30.e15037](https://doi.org/10.5020/2318-0722.2024.30.e15037)

**Michel Barboza Malheiros**  

Doutorando em Administração, com ênfase em Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional, no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria (PPGA/UFSM). Mestre em Administração (PPGA/UFSM).

**Roger da Silva Wegner**  

Doutor em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria (PPGA/UFSM). Professor no SENAC.

**Julia Tontini**  

Doutoranda em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração na Universidade Federal de Santa Maria (PPGA/UFSM). Mestre em Administração (PPGA/UFSM).

**Vanessa Piovesan Rossato**  

Doutoranda em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração na Universidade Federal de Santa Maria (PPGA/UFSM). Mestre em Administração (PPGA/UFSM).

**Taís de Andrade**  

Professora adjunta do Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Santa Maria. Doutora em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração na Universidade Federal de Santa Maria (PPGA/UFSM).

### **Resumo**

A incivildade está relacionada a comportamentos desrespeitosos, hostis e rudes, entre os funcionários no ambiente de trabalho. O objetivo deste estudo é identificar como se encontra concebida a estrutura conceitual da incivildade no trabalho, por meio do mapeamento dos itinerários da produção científica internacional. A partir de uma revisão sistemática da literatura, desenvolvida na *Web of Science*, sem delimitação temporal, foi possível apresentar *insights* e um entendimento mais amplo e aprofundado desse campo específico de estudo. Os resultados revelaram que a estrutura conceitual do tema é agrupada em quatro *clusters* de pesquisa, a saber: incivildade e variáveis moderadoras (concentrada nas experiências dos indivíduos), relação da incivildade com variáveis do trabalho, incivildade instigada e cibernética e os antecedentes, e a incivildade e sua relação com o autocontrole e ansiedade. Além disso, foram identificados os antecedentes e consequentes da incivildade, o que deu origem a um modelo teórico, às práticas e políticas de recursos humanos para mitigar e combater os efeitos da incivildade. Consequentemente, uma agenda de pesquisa foi desenhada com novas oportunidades. Essa revisão pode orientar gestores e acadêmicos na compreensão sobre a natureza desse tipo de comportamento e quais práticas de RH podem contribuir para mitigar comportamentos incivis no trabalho.

**Palavras-chave:** incivildade no trabalho; antecedentes da incivildade; revisão sistemática.

### **Abstract**

*Incivility is related to disrespectful, hostile, and rude behavior among employees in the workplace. This study aims to identify how the conceptual structure of incivility at work is conceived by mapping the itineraries of international scientific production. From a systematic review of the literature developed in the Web of Science, without temporal delimitation, it was possible to present*

*insights and a broader and deeper understanding of this exact field of study. The results revealed that the conceptual structure of the theme is grouped into four research clusters, namely: incivility and moderating variables (focused on individuals' experiences), the relationship of incivility with work variables, instigated and cyber incivility and antecedents, and incivility and its relationship with self-control and anxiety. Furthermore, the antecedents and consequences of incivility were identified, which gave rise to a theoretical model, practices, and human resources policies to mitigate and combat the effects of incivility. Consequently, a research agenda was designed with new opportunities. This review can guide managers and academics in understanding the nature of this behavior and which Human Resources (HR) practices can help mitigate uncivil behavior at work..*

**Keywords:** *workplace incivility, antecedents of incivility, systematic review.*

## **Resumen**

*La incivildad está relacionada a los comportamientos irrespetuosos, hostiles y rudes, entre los trabajadores en el ambiente de trabajo. El objetivo de este estudio es identificar como se encuentra concebida la estructura conceptual de la incivildad en el trabajo, por medio de mapeamiento de los itinerarios de la producción científica internacional. A partir de una revisión sistemática de la literatura, desarrollada en la Web of Science, sin delimitación temporal, fue posible presentar insights y un entendimiento más amplio y profundizado de este campo específico de estudio. Los resultados revelaron que la estructura conceptual del tema es reunida en cuatro clusters de investigación: incivildad y variables moderadoras (concentrada en las experiencias de los individuos), relación de la incivildad con variables del trabajo, incivildad instigada y cibernética y los antecedentes, y la incivildad y su relación con el autocontrol y ansiedad. Además de esto, fueron identificados los antecedentes y consecuentes de la incivildad, lo que dio origen a un modelo teórico, a las prácticas y políticas de recursos humanos para mitigar y combatir los efectos de la incivildad. Consecuentemente, una agenda de investigación fue proyectada con nuevas oportunidades. Esta revisión puede orientar gestores y académicos en la comprensión sobre la naturaleza de este tipo de comportamiento y cuales prácticas de RH pueden contribuir para mitigar comportamientos inciviles en el trabajo.*

**Palabras clave:** *incivildad en el trabajo, antecedentes de la incivildad, revisión sistemática.*

---

Compreende-se que comportamentos rudes refletem um estilo de diálogo verbal caracterizado pelo uso de linguagem desrespeitosa, agressiva e hostil, com o objetivo de manipular, controlar e intimidar os indivíduos. Nesse contexto, a incivildade no trabalho é um fenômeno contemporâneo associado à comunicação agressiva no ambiente laboral, resultando em comportamentos prejudiciais e comprometendo o desempenho dos trabalhadores (Posser et al., 2023).

A incivildade no trabalho se manifesta tanto em interações face a face quanto em interações cibernéticas, envolvendo ações desrespeitosas que ultrapassam as normas sociais estabelecidas pela organização (Andersson & Pearson, 1999; Singh et al., 2023). A incivildade cibernética ocorre por meio da comunicação virtual em plataformas digitais, por meio de ações ofensivas que afetam a saúde mental dos trabalhadores (Lim & Teo, 2009; Park et al., 2018; Wegner et al., 2021). Esses comportamentos criam um ambiente tóxico, impactando as relações interpessoais e o bem-estar dos envolvidos, provocando consequências negativas como: redução do envolvimento e desempenho, perda da confiança e exclusão, maior rotatividade e diminuição da produtividade (Taylor et al., 2022). É fundamental destacar que esses comportamentos podem se manifestar de diversas formas, como exclusão social, comentários depreciativos, fofocas, e-mails ofensivos, entre outros, trazendo sérias consequências: aumento do estresse, queda na produtividade e redução da satisfação.

Pesquisas, como as de Jawahar et al. (2021), identificaram que a incivildade no ambiente de trabalho está associada ao aumento dos sentimentos de exclusão e ostracismo entre os funcionários, resultando em uma redução do capital social. De maneira semelhante, Alias et al. (2022) apontaram que a incivildade leva à diminuição na satisfação dos colaboradores, ao aumento do estresse, comprometimento do contrato psicológico e à redução do engajamento. Além disso, Zahid e Nauman (2023) observaram que, em países como os Estados Unidos, Austrália e Canadá, a incivildade no trabalho é amplamente estudada e correlacionada a uma série de comportamentos negativos, incluindo desempenho reduzido, aumento da rotatividade de empregados, maior frequência de conflitos interpessoais e comportamentos contraproducentes, como retenção de informações e sabotagem organizacional.

A maneira como os funcionários reagem à incivildade pode variar significativamente de acordo com as normas culturais. Em culturas que valorizam o coletivismo, os colaboradores tendem a buscar o apoio de seus colegas, enquanto, em culturas mais individualistas, a abordagem pode ser mais independente, ou até mesmo envolver a evitação total do confronto. Para organizações que operam em ambientes culturais diversos, é essencial adaptar suas políticas em relação à incivildade. Por exemplo, promover sistemas de inclusão e suporte pode ser mais eficaz em culturas que enfatizam a comunidade, enquanto intervenções focadas no indivíduo podem ser mais adequadas em contextos que priorizam a responsabilidade pessoal (Cortina et al., 2022).

É importante destacar que a incivildade no ambiente de trabalho pode ser influenciada por fatores institucionais e culturais, como evidenciado no estudo de Akella e Eid (2021). Nesse estudo, os autores conduziram duas análises de caso em instituições acadêmicas: uma situada nos Estados Unidos e outra na Palestina. Ao realizar essa análise comparativa, eles mostraram como fatores institucionais – incluindo política, cultura e história – moldam o comportamento no local de trabalho, resultando em incivildade em ambos os contextos, mas com particularidades que refletem as características culturais de cada um. Por exemplo, nos Estados Unidos, a incivildade estava associada a tensões raciais e preconceitos históricos, especialmente após a fusão de duas instituições com populações predominantemente negras e brancas. Em contraste, na Palestina, a incivildade foi influenciada por uma cultura tribal e sectária, marcada por favoritismo político e uma mentalidade masculina dominante, que cultivava um ambiente de competição agressiva entre os funcionários.

Diante dos efeitos dessas ações, a literatura destaca a necessidade de compreender os comportamentos incivis no ambiente de trabalho (Posser et al., 2023). Refletir sobre a incivildade é relevante não apenas do ponto de vista ético e moral, mas também para entender como esses comportamentos afetam as normas sociais que permeiam as relações de trabalho, assim como a saúde mental e psicológica dos indivíduos. Na literatura, é possível encontrar alguns estudos de revisão (e.g. Schilpzand et al., 2016; Wegner et al., 2021) em que são realizadas caracterizações bibliométricas sobre a produção científica internacional. Até onde se sabe, o presente estudo é pioneiro em revelar como é concebida a estrutura conceitual da incivildade no trabalho. Partindo disso, este estudo apresenta a seguinte questão de pesquisa: "Como é concebida a estrutura conceitual da incivildade no trabalho?". Trata-se, portanto, de identificar como é concebida a estrutura conceitual da incivildade no trabalho por meio do mapeamento dos itinerários da produção científica internacional.

Com isso, o desenvolvimento dessa pesquisa justifica-se pelo esforço inicial de sistematizar as informações disponíveis sobre a incivildade no trabalho, com o objetivo de elaborar um mapeamento aprofundado do campo, além de indicadores bibliométricos. Nesse sentido, espera-se que esta pesquisa possa inspirar novos modelos conceituais que busquem esclarecer melhor as dinâmicas subjacentes à incivildade organizacional, incluindo seus fatores de risco e impactos no comportamento dos trabalhadores. Além disso, espera-se que o estudo também forneça *insights* para recomendações práticas para gestores e líderes, focando em estratégias de prevenção e mitigação de comportamentos incivilizados. Tais diretrizes podem auxiliar na criação de ambientes de trabalho mais saudáveis e produtivos, contribuindo para o desenvolvimento de políticas organizacionais que promovam a cidadania organizacional e o bem-estar dos funcionários.

## A Incivildade no Trabalho

Os trabalhadores enfrentam, frequentemente, comportamentos rudes no trabalho, gerando consequências negativas para o ambiente e produtividade (McCarthy, 2016). Por isso, pesquisas sobre incivildade no local de trabalho vêm ganhando atenção recentemente, pois influenciam o comportamento dos funcionários, levando à sua insatisfação (Sowe & Arslan, 2023). Para as autoras mais eminentes no assunto, Andersson e Pearson (1999), a incivildade está relacionada a comportamentos rudes, desrespeitosos ou indelicados. Pearson e Porath (2005) complementam afirmando que se trata de uma falta de consideração dos trabalhadores entre si.

Para diferenciar a incivildade no local de trabalho de outras práticas, Schilpzand et al. (2016) salientam que alguns elementos devem ser considerados, como a baixa intensidade e a intenção ambígua de causar danos. Em comparação com outras práticas, como agressão ou *bullying*, que são mais evidentes, a incivildade é mais difícil de ser interpretada e não é claramente diagnosticada. Além disso, outra característica da incivildade é a fonte da conduta negativa, que pode ser praticada entre cargos gerenciais, entre colegas de trabalho ou com clientes. Os autores ainda destacam que a compreensão dessas distinções é importante, já que cada uma das características pode causar diferentes emoções, comportamentos e efeitos negativos nos alvos. Dentre esses efeitos, é possível citar os danos aos resultados financeiros das organizações e à rotatividade (Harold & Holtz, 2014). Já para os profissionais, público mais afetado, pode gerar exaustão emocional, estresse (Parray et al., 2023), solidão, prejuízo ao bem-estar, diminuição da motivação e do desempenho (Armstrong, 2018).

Por outro lado, ainda existem organizações que não reconhecem a incivildade, tratando-a como uma disputa interpessoal. Faz-se necessário reconhecer a incivildade no local de trabalho como uma preocupação estrutural, que demanda um tratamento sério e cauteloso, devido aos seus efeitos negativos nos resultados (Parray et al., 2023). Diante disso, as culturas organizacionais que se preocupam com seu desempenho e com seus trabalhadores devem implementar políticas de gestão que incentivem a civilidade e o respeito mútuo, desencorajando atitudes de incivildade.

É válido destacar que a incivildade também pode ocorrer de forma virtual, sendo denominada como incivildade cibernética, por meio da comunicação on-line (Giumetti et al., 2012). Assim, qualquer interação mediada por uma tecnologia que envolva comportamentos passivos de forma rude é uma incidência de incivildade cibernética (Shahwar & Dhar, 2023). Ademais, Wang et al. (2022) comentam que as organizações com comunicação on-line predominante entre os trabalhadores, devem implementar políticas e regras específicas para esse contexto, com intervenções relevantes para reduzir a prática negativa.

Outrossim, para diminuir os impactos da incivildade, as organizações devem tratá-la como uma preocupação estrutural, implementando políticas e práticas que promovam a civildade e o respeito entre os colegas de trabalho. Portanto, ao distinguir e enfrentar a incivildade de maneira proativa, cria-se um ambiente de trabalho mais saudável, com foco no bem-estar dos trabalhadores, além de melhorar os resultados da organização. Com isso, para entender ainda mais como está concebida a literatura sobre a incivildade no trabalho, apresentam-se os procedimentos metodológicos adotadas para esta Revisão Sistemática da Literatura (RSL) sobre o tema.

### Procedimentos Metodológicos

Esta RSL, classificada como descritiva e de abordagem qualitativa, foi realizada seguindo o protocolo de Cronin et al. (2008) na base de dados da *Web of Science*, considerando periódicos especializados em administração/gestão e psicologia. O protocolo de revisão utilizado é constituído por cinco etapas, a saber: i) definição do problema de pesquisa; ii) estratégias e estabelecimento dos critérios de inclusão e de exclusão; iii) seleção e acesso à literatura disponível; iv) avaliação da qualidade da literatura; e v) análise, discussão e divulgação do conhecimento. Na primeira etapa, definiu-se o problema de pesquisa: “Como é concebida a estrutura conceitual da incivildade no trabalho?”.

Na segunda etapa, em que ocorreu a definição das estratégias de busca, a base de dados da *Web of Science* foi escolhida para a condução da revisão, considerando sua abrangência temporal e seu foco em periódicos de alto impacto, o que pode trazer maior relevância para o estudo (Chadegani et al., 2013). Além disso, limites temporais não foram estabelecidos para proporcionar maior abrangência da temática investigada. A equação utilizada para a busca avançada na base de dados foi a seguinte:  $TI=((("incivility\ at\ work"*\ OR\ "workplace\ incivility"*\ OR\ "incivility\ in\ the\ workplace"*\ OR\ "cyber\ incivility"*\ OR\ "workplace\ cyber\ incivility"*)))$ . A busca inicial retornou 285 estudos. Como critérios de inclusão, ficaram definidos os seguintes: (i) tipo documental “*article*” e (ii) área de pesquisa “*management*”. Já o critério de exclusão foi o seguinte: (i) desconsiderar estudos publicados em capítulos de livros e reflexões publicadas em forma de notas editoriais. Retornaram 90 estudos. Os critérios estabelecidos são justificados pela necessidade específica de compreender o fenômeno no campo da administração a partir de artigos teórico-empíricos. Os estudos que não se adequaram aos critérios foram excluídos da amostra. Vale ressaltar que, embora o filtro “*article*” tenha sido aplicado, inicialmente, ainda apareceram capítulos de livros publicados em formato de artigo com *link DOI*.

Para a terceira e quarta etapa, referentes aos estudos elegíveis para compor a amostra final, os artigos foram lidos integralmente, seguindo o método definido por Leitão (2021) como categorização *bottomup*. Neste método, as categorias de análise surgem no processo de leitura dos artigos. As categorias estabelecidas foram as seguintes: (i) perfil das publicações, (ii) faces da diversidade, (iii) antecedentes e consequentes da incivildade – os efeitos para as organizações e os indivíduos –; (iv) práticas e políticas para combater os comportamentos de incivildade; e (v) agenda de pesquisa. É pertinente destacar que essas categorias contribuem para o desenho da estrutura conceitual da temática investigada. Assim, todos os estudos foram considerados elegíveis.

Na última etapa, os resultados foram analisados por meio dos pacotes *Bibliometrix* e *Shiny*, desenvolvidos por Aria e Cuccurullo (2017). Segundo os autores, esses pacotes oferecem análises bibliométricas e sistemáticas robustas da literatura, possibilitando identificar a estrutura do conhecimento em três eixos: conceitual, intelectual e social. É plausível ressaltar que as categorias de análise definidas para este estudo desenham a estrutura conceitual da temática investigada. A Tabela 1 traz uma síntese do processo de RSL.

**Tabela 1**

*Síntese do processo de revisão sistemática da literatura da incivildade no trabalho*

Etapas	Descrição	n
I	Como é concebida a estrutura conceitual da incivildade no trabalho?	-
II	<i>Web of Science</i> : $TI=((("incivility\ at\ work"*\ OR\ "workplace\ incivility"*\ OR\ "incivility\ in\ the\ workplace"*\ OR\ "cyber\ incivility"*\ OR\ "workplace\ cyber\ incivility"*)))$ . Sem limite temporal. Critérios: tipo documental “ <i>article</i> ” e área de pesquisa “ <i>management</i> ”. Excluídos: 195	285
III	Categorias de análise: (i) perfil das publicações; (ii) faces da diversidade; (iii) antecedentes e consequentes da incivildade – os efeitos para as organizações e os indivíduos –; (iv) práticas e políticas de RH para combater os comportamentos de incivildade; e (v) agenda de pesquisa.	90
IV	Todos os estudos foram elegíveis para compor a amostra do <i>corpus</i> textual da revisão.	90
V	Análise pelo <i>Bibliometrix</i> e <i>Shiny</i> .	90

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

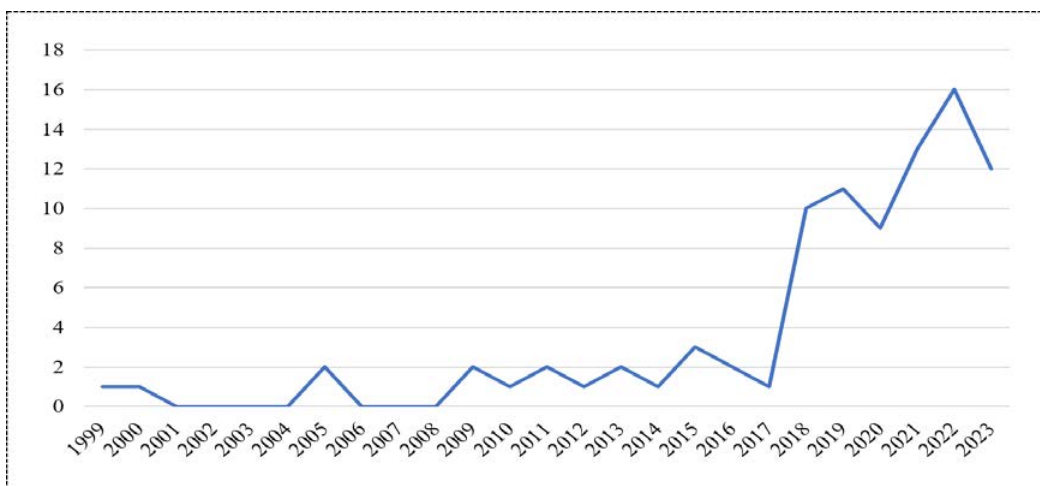
## Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados

### O perfil das publicações envolvendo a temática

A incivildade tem sido alvo de pesquisas há mais de duas décadas, em razão de seus efeitos prejudiciais sobre a saúde e bem-estar dos trabalhadores, assim como no desempenho organizacional (Parray et al., 2023). Conforme pode ser observado na Figura 1, houve um crescimento na produção a partir de 2018, com 10 publicações. Entre os anos de 2019 e 2020, as publicações oscilaram entre 9 e 13, com o maior pico no ano de 2022, que registrou 16 publicações. Dessa forma, pode-se inferir um aumento anual de 10,91% nas publicações ao longo do período.

Figura 1

Panorama da produção anual



Fonte: Dados da pesquisa (*Bibliometrix*) (2023).

Conhecer a estrutura da comunidade científica de um determinado campo é possível por meio da identificação da produção científica e da sua estrutura latente (Zupic & Čater, 2015). Nesse sentido, ter uma visão dos periódicos que mais publicam, do país de origem e do fator de impacto (FI) desses periódicos permite uma melhor compreensão dessa comunidade. Assim, os 90 estudos analisados foram publicados em 48 periódicos, com destaque para o *Journal of Nursing Management* (Reino Unido, FI=5.5) e o *Journal of Organizational Behavior* (Reino Unido, FI=6.8), como os periódicos que mais publicaram sobre a temática, com 7 estudos cada.

No que se refere aos autores mais produtivos do *corpus*, tem-se a pesquisadora Sany Hershcovis (4 estudos), da University of Calgary, Canadá. Em seguida, com 3 estudos cada, estão os pesquisadores Mohammed Abubakar, da Aksaray University, Turquia; Dirk De Clercq, da Goodman School of Business, Brock University, Canadá; e Christine M. Pearson, da Thunderbird – The Garvin School of International Management, Estados Unidos. Ainda, é importante ressaltar que, dos 238 autores envolvidos nos estudos, 96,67% trabalharam em colaboração, enquanto 3,33% produziram estudos de autoria única.

Quanto aos artigos mais citados do *corpus* textual (*top 5*), a Tabela 2 apresenta um *ranking* detalhado que inclui autoria e ano, título dos artigos, total de citações (TC) e total de citações anuais (TCA).

Tabela 2

Top 5 artigos mais citados do *corpus* textual

#	Autores/ano	Título	TC	TCA
1	Anderson e Pearson (1999)	<i>Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace</i>	1702	68,08
2	Schilpzand et al. (2016)	<i>Workplace incivility: A review of the literature and agenda for future research</i>	418	52,25
3	Pearson e Porath (2005)	<i>On the nature, consequences and remedies of workplace incivility: No time for nice? Think again</i>	364	19,16
4	Pearson et al. (2000)	<i>Assessing and attacking workplace incivility</i>	327	13,63
5	Blau e Andersson (2005)	<i>Testing a measure of instigated workplace incivility</i>	184	9,68

Fonte: Elaborado pelos autores, com base nos resultados do *Bibliometrix* (2023).

Ressalta-se que, entre os 5 estudos mais citados, apenas um abrange pesquisa quantitativa, enquanto os demais são estudos teóricos. O primeiro estudo teórico apresenta o conceito de incivildade e os fatores que podem facilitar a sua ocorrência. O segundo estudo traz uma revisão bibliométrica da temática, cobrindo o período de 2001 a 2014, e sinaliza as principais tendências de pesquisa, preditores e consequências da experiência de incivildade. Já o terceiro estudo detalha a natureza da incivildade, destacando os instigadores e alvos desse tipo de comportamento. O quarto estudo faz uma revisão da temática, avaliando o conceito, o perfil dos instigadores e alvos, além das consequências. O último estudo, e o único de abordagem quantitativa, desenvolve uma medida para avaliar a incivildade instigada no ambiente de trabalho.

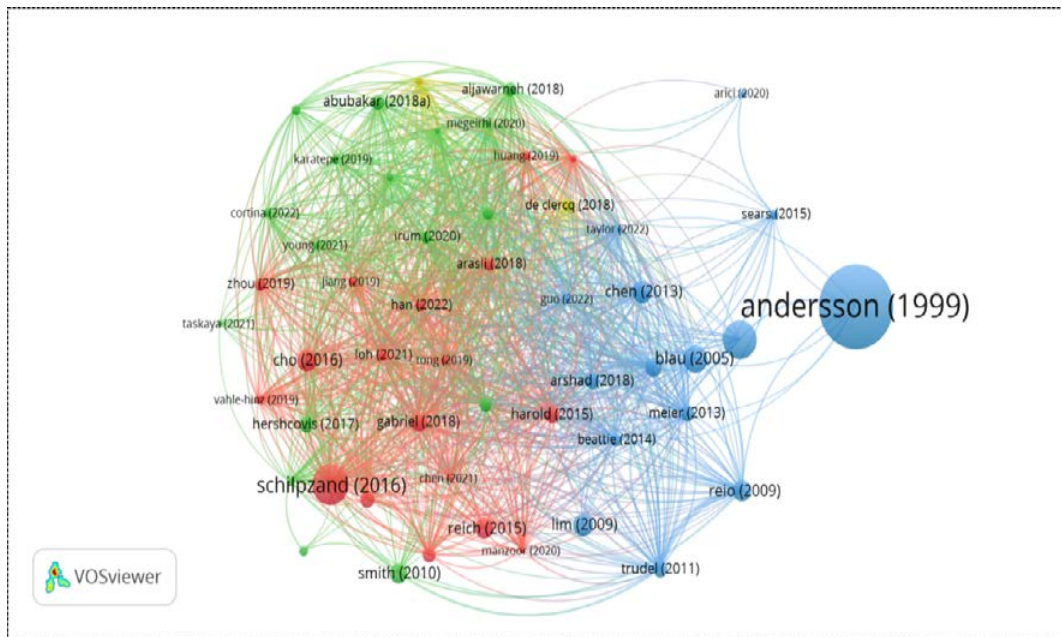
Em relação à abordagem dos estudos, 85,56% adotam uma abordagem quantitativa, dominando o panorama de análise; 12,22% são de abordagem qualitativa e os outros 2,22% utilizam a abordagem mista. Com base nesse achado, é possível inferir que os estudos que buscam um aprofundamento na compreensão do fenômeno, a partir de pressupostos epistemológicos e ontológicos dos estudos qualitativos, constituem a minoria. Por fim, identificou-se que 33,33% dos estudos foram realizados no setor privado, 12,22% no setor público, 5,56% no setor misto (público e privado), enquanto 48,89% dos estudos não especificaram os setores em que foram realizados. Portanto, no que se refere às categorias de análise estabelecidas para esta RSL, as análises que delineiam a estrutura conceitual deste campo de pesquisa são apresentadas a seguir.

### As faces da incivildade no trabalho

Na primeira categoria de análise, foi realizada a análise de acoplamento bibliográfico (Figura 2), que, conforme explicam Van Eck e Waltman (2010), revela associações entre grupos e temáticas, proximidade teórica e metodológica, além de tendências de pesquisa. Como critério para compor o acoplamento, foram considerados os artigos com mais de 10 citações.

Figura 2

O acoplamento bibliográfico do campo



Fonte: Dados da pesquisa (VOSviewer) (2023).

O primeiro *cluster*, destacado em vermelho, agrupa 17 estudos quantitativos que exploraram modelos com variáveis moderadoras na relação entre a incivildade face a face com outras variáveis organizacionais, como exaustão emocional, criatividade, gênero, esgotamento, contexto cultural, entre outros. O segundo estudo mais citado do *corpus*, Schilpzand et al. (2016), também faz parte deste *cluster*, totalizando os 18 estudos. Ressalta-se que esse estudo se destaca no *cluster* devido à sua revisão conceitual abrangente, abordando as principais vertentes teóricas, conceitos e as consequências da incivildade. Os autores identificaram três tipos de incivildade: experimentada (a vivência de incivildade), a testemunhada (assumindo a “dor” do colega e comparar o nível de exposição à incivildade) e a instigada (o que leva os indivíduos a adotarem comportamentos incivis).

A maioria dos artigos neste *cluster* concentra-se nas experiências de incivildade vivenciadas pelos indivíduos. Gabriel et al. (2018), por exemplo, descobriram que as mulheres enfrentam mais comportamentos incivis do que os

homens. Surpreendentemente, essas experiências não foram atribuídas aos homens, mas sim a outras mulheres, possivelmente competindo por espaço, posição e recursos. Em 2008, Leslie Cortina explicou que a incivildade está relacionada a estruturas sociais e culturais mais amplas que perpetuam desigualdade e exclusão. Para a autora, embora a discussão sobre gênero seja uma questão delicada e não deve ser tratada de forma simplista, as discriminações de gênero também são oriundas, em grandes situações, por esta questão e que reforçam estereótipos de gênero. Nesse contexto, grupos historicamente marginalizados também podem sofrer intensamente com a incivildade, o que pode aumentar a discriminação e diferentes formas de incivildade, tanto face a face quanto no ambiente digital (Lim & Teo, 2009). Zhan et al. (2019) propuseram que a incivildade vivenciada contribui para o esgotamento do indivíduo, afetando o seu desempenho individual, podendo gerar ainda insatisfação, afastamento, *burnout* e queda da criatividade. Já o estudo de Tong et al. (2019) indicou que a incivildade testemunhada está relacionada à autculpa, onde os indivíduos se culpam por serem alvos de comportamentos incivis com mais frequência do que outros colegas. Nesse contexto, o controle emocional é um dos principais recursos do trabalhador no gerenciamento desse tipo de comportamento (Tong et al., 2019).

O segundo *cluster*, destacado na cor verde, é composto por 15 estudos quantitativos que exploram a relação entre a incivildade e variáveis como sofrimento, culpa, vergonha, constrangimento, cinismo e tolerância. Em geral, os estudos desse *cluster* investigam as consequências da incivildade em amostras de enfermeiros. Woo e Lim (2020) descobriram que a incivildade está negativamente relacionada à compaixão entre enfermeiros, sugerindo que uma maior exposição à incivildade está associada a uma menor demonstração de compaixão. Os autores sugerem que construir laços civis, baseados na civilidade e respeito mútuo entre colegas, pode ser uma forma de reduzir a incivildade. Abubakar (2018) relatou que comportamentos de incivildade estão correlacionados a índices mais altos de sofrimento psicológico, com as mulheres experimentando maior sofrimento do que os homens. Esses achados levantam questões importantes sobre as disparidades de gênero e as razões pelas quais as mulheres podem enfrentar mais incivildade e sofrimento do que os homens.

Por outro lado, a incivildade observada pode gerar sentimento de culpa, levando à sensação de responsabilidade pelo ato (Miranda et al., 2020). Consequentemente, muitos trabalhadores, impulsionados pela culpa e vergonha, podem evitar o contato com os outros, ou até mesmo deixar a organização. Em contrapartida, muitos trabalhadores desenvolvem uma tolerância para suportar ou superar a incivildade. Aljawarneh e Atan (2018), por exemplo, referem-se à tolerância à incivildade como um clima que tolera ou acomoda atos incivis. Dessa forma, é possível desenvolver repostas à incivildade, como reagir com mais incivildade (resposta reativa) ou enfrentar a incivildade (resposta de resiliência) (Irum et al., 2020).

O terceiro *cluster*, destacado em azul, engloba 15 estudos quantitativos e teóricos do *corpus*, concentrando-se principalmente na incivildade instigada, incivildade cibernética e seus antecedentes e consequentes, além das implicações para a gestão de recursos humanos. O estudo pioneiro de Andersson e Pearson (1999) é enfatizado neste *cluster*, fornecendo a definição mais utilizada de incivildade: um comportamento desviante de baixa intensidade, com a intenção de prejudicar um alvo. Segundo as autoras, a incivildade é caracteristicamente rude e descortês, sendo que possui uma fonte (o instigador) e uma vítima (o alvo), podendo desencadear agressões e comportamentos retaliatórios quando não combatida.

Pearson e Porath (2005), ao discorrerem sobre os alvos da incivildade, destacam que recém-chegados na organização, mulheres em posições inferiores de poder e indivíduos que diferem em idade e raça podem se tornar alvos frequentes de incivildade. Quanto aos instigadores, estes frequentemente incluem gestores ou líderes em posições mais altas e colegas de trabalho. Essas posições podem atuar como uma "blindagem", silenciando os alvos sobre os comportamentos incivis recebidos. Tais atitudes afetam não apenas a saúde mental, mas também têm impacto negativo no engajamento (Guo et al., 2022) e violam o contrato psicológico (Arici et al., 2020). Estas evidências coadunam com as concepções de Cortina et al. (2001), segundo as quais as mulheres são mais propensas a experimentarem comportamentos de incivildade no trabalho.

Neste mesmo *cluster*, é relevante abordar outra face da incivildade, em que os estudos empíricos têm crescido a passos lentos: a incivildade cibernética. De acordo com Lim e Teo (2009), a incivildade face a face expandiu-se para os meios virtuais devido à mudança na forma de comunicação e interação no ambiente no trabalho, causada pela internet. O estudo desses autores revelou que trabalhadores que enfrentam incivildade cibernética são mais propensos a abandonar seus empregos ou a se envolver em comportamentos desviantes contra a organização. Lim e Teo (2009) ressaltam que o e-mail é um dos principais canais para a manifestação da incivildade cibernética, geralmente caracterizada por tom de confronto e agressão. A revisão de Wegner et al. (2021) também destaca as redes sociais e mensagens de texto como fontes desse comportamento. Com base nisso, Park et al. (2018) salientam que os trabalhadores que vivenciam a incivildade cibernética tendem a apresentar índices mais elevados de sofrimento psíquico, físico, mental e afetivo.

O último *cluster*, identificado na cor amarela, é composto por dois estudos quantitativos que exploram a relação da incivildade com o autocontrole e a ansiedade. Um dos mecanismos-chave destacados pelos pesquisadores é o aumento da ansiedade como resultado do tratamento desrespeitoso entre os indivíduos no trabalho (Clercq et al., 2020). Em estudo posterior, Clercq & Belausteguigoitia (2021) enfatizaram alguns efeitos negativos da incivildade nos indivíduos, como a perda de ideias inovadoras, a diminuição da disposição para contribuir com o sistema

organizacional e o aumento da propensão a deixar a organização. Uma abordagem para mitigar esses efeitos é por meio do autocontrole, tanto por parte do instigador quanto do alvo. Isso sugere que a incivildade pode ser controlada pela vontade própria de quem a realiza, assim como pela vítima, que pode buscar recursos para proteger sua saúde mental e psicológica. A principal ideia dos autores é que, quanto maior o autocontrole, menores serão os efeitos da incivildade para o indivíduo e para a organização (Clercq & Belausteguigoitia, 2021).

Com base na estrutura conceitual apresentada, é possível identificar duas faces principais da incivildade: a face a face, composta pela experiência observada/testemunhada e instigada, e a incivildade cibernética. Os estudos do *corpus* refletem os impactos que a incivildade tem no trabalho dos indivíduos e em seu bem-estar. Curiosamente, apenas um estudo abordou o protagonismo das práticas de recursos humanos para minimizar e combater os comportamentos incivis, promovendo um local de trabalho mais seguro. Cortina et al. (2022) sugeriram que a incivildade viola os padrões organizacionais básicos de respeito. Nesse sentido, o líder, ao mesmo tempo que pode ser um instigador devido à sua posição hierárquica, pode contribuir com práticas organizacionais positivas para diminuir e combater a propagação desses comportamentos.

Ao percorrer os estudos do *corpus*, percebe-se que a grande maioria se inspira nas pesquisas de Cortina et al. (2001) e de Cortina et al. (2022), nas quais os autores buscaram compreender a incivildade, que muitas vezes é caracterizada como ações interpessoais e frequentes, podendo ter consequências negativas tanto para as vítimas quanto para a organização. Esses autores também destacam que a incivildade, frequentemente considerada “leve” ou “não intencional”, pode ser subestimada pelos gestores, mas provoca estresse, ansiedade, diminuição de bem-estar e pode prejudicar o desempenho individual e organizacional. Cortina (2008) explora a incivildade sob a perspectiva do gênero e do poder, sendo possível observar que tais aspectos são presentes nos estudos da amostra. Para Cortina et al. (2001), as mulheres, em muitos casos, podem ser mais suscetíveis a experimentar tais comportamentos, o que os autores denominam incivildade sexista.

Com relação à incivildade cibernética, Lim e Teo (2009) sinalizaram a importância de os indivíduos cuidarem do teor das mensagens e de como elas serão enviadas aos outros. Um ponto de exclamação ou uma figurinha podem ter impacto negativo na percepção da parte que recebe a mensagem. As redes sociais estão se tornando canais em que a incivildade tem sido praticada em níveis alarmantes (Wang et al., 2022). Desse modo, se combater a incivildade face a face já é considerado um grande desafio para gestores, esse desafio cresce ainda mais ao lidar com esses comportamentos no ambiente cibernético, fazendo com que a máxima “internet não é terra de ninguém” não seja normalizada e institucionalizada nas estruturas organizacionais.

Ao considerar estes estudos, a seguir são apresentados os antecedentes e os consequentes da incivildade no trabalho.

### **Antecedentes e consequentes da incivildade e os efeitos para o indivíduo e organização**

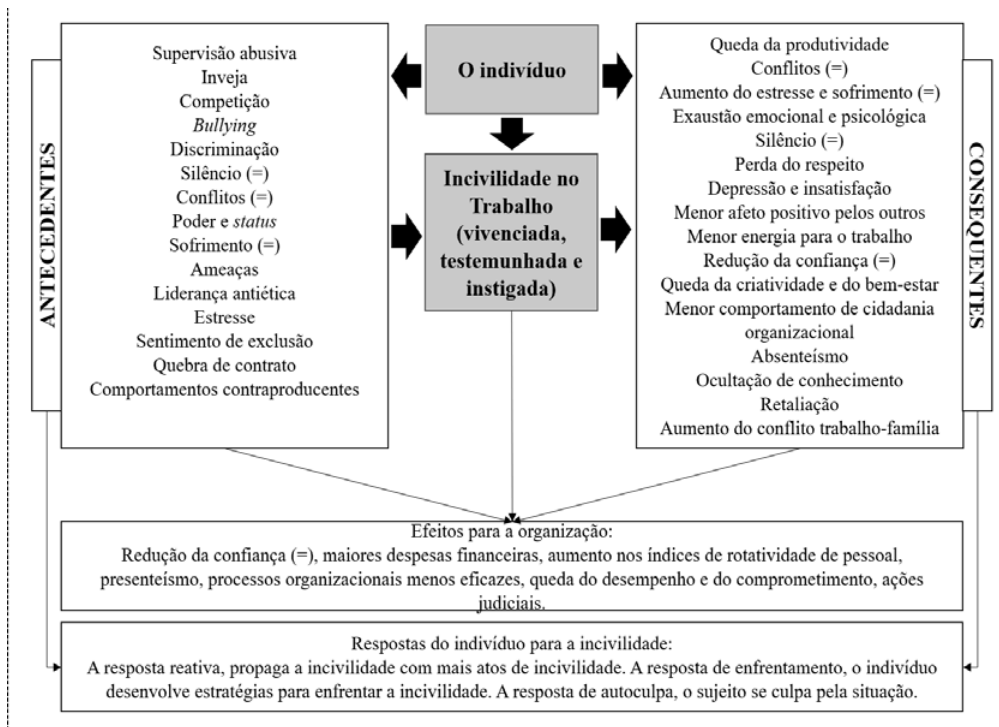
A incivildade no trabalho afeta negativamente muitos trabalhadores. As vítimas, geralmente, tendem a responder a tais comportamentos atacando o instigador, desabafando com um colega de trabalho ou simplesmente mantendo-se em silêncio (Irum et al., 2020; Schilpzand et al., 2016). Essas consequências impactam negativamente no desempenho das organizações, na execução das tarefas diárias e no surgimento de conflitos, dificultando a formação de vínculos entre os indivíduos. Segundo Irum et al. (2020), identificar os antecedentes da incivildade é um passo importante para a construção de práticas organizacionais positivas destinadas a combater este tipo de comportamento.

Por essa razão, Schilpzand et al. (2016) destacaram que os antecedentes e os consequentes da incivildade podem ser categorizados de forma afetiva, atitudinal, situacional e comportamental. Para Irum et al. (2020), os antecedentes dizem respeito às características individuais do instigador (e.g. gerentes, líderes), à dinâmica de poder e posição hierárquica. O estudo de Han et al. (2022) revelou que, quanto maior a supervisão abusiva no trabalho, maiores são as chances de ocorrência de comportamentos incivis relacionados a uma vítima. Evidências do estudo de Singh et al. (2023) mostram que a amizade no ambiente de trabalho pode ser um importante recurso de apoio social e emocional para combater experiências incivis. Ainda, Moon e Moraes (2022) identificaram que, quanto maior a experiência de incivildade no trabalho, maiores as chances de o indivíduo sofrer exaustão emocional e insatisfação. A partir disso, a Figura 3 revela um modelo conceitual dos antecedentes e consequentes encontrados nos estudos do *corpus* textual.



Figura 3

Antecedentes e consequentes da incivildade no trabalho



Nota: (=) refere-se tanto para as variáveis consequentes quanto para as variáveis antecedentes.

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Diferentemente da revisão realizada por Schilpzand et al. (2016), este estudo amplia a investigação sobre novos antecedentes e consequentes da temática, incluindo os efeitos destes para a organização. A Figura 3 ilustra diversos resultados que surgem quando os indivíduos são expostos à incivildade. Zhou et al. (2019) observaram que uma maior experiência de incivildade está associada a um aumento do esgotamento mental e a um maior impacto no conflito trabalho-família. Anteriormente, Andersson e Pearson (1999) relataram que a incivildade gera o desrespeito no trabalho e alimenta a incidência de maiores conflitos na vida do indivíduo em sua esfera pessoal. Cortina (2008) refletiu que a incivildade é uma forma de discriminação que afeta negativamente a saúde e o bem-estar dos colaboradores, especialmente em contextos de desigualdade de gênero e outras formas de diversidade.

Tendo em vista o exposto, os indivíduos podem adotar estratégias para combater comportamentos incivis, conhecidas como resposta à incivildade (Irum et al., 2020). Com isso, três respostas a esse comportamento podem ser destacadas: a resposta reativa, a resposta de enfrentamento e a resposta de autculpa. A primeira resposta propaga ainda mais o ato incivil, podendo ocorrer de forma intencional e/ou ciclos de incivildade. A segunda envolve a tentativa dos trabalhadores de identificar a natureza ou os motivos que levam um colega a agir de modo incivil, traçando objetivos para corrigir o ato e refletir sobre o aprendizado que tal situação trouxe para ambas as partes (Irum et al., 2020). Por fim, a última resposta indica que a vítima tende a se responsabilizar pelo ato direcionado a ela (Schilpzand et al., 2016).

Parte superior do formulário  
A liderança, além de desempenhar o papel de evitar comportamentos incivis, pode ser uma fonte para instigar esses comportamentos, devido à sua posição hierárquica e ao poder que exerce. Alguns gestores tendem a ignorar a incivildade para evitar conflitos interpessoais, enquanto outros podem não estar cientes ou não ouvir sobre os incidentes (Pearson & Porath, 2005). Quando a incivildade é ignorada, Schilpzand et al. (2016) afirmam que as consequências para as organizações podem ser severas, variando desde a queda da produtividade até implicações judiciais. Além disso, quanto maior a incivildade, menores são as chances de os trabalhadores manifestarem comportamentos de cidadania organizacional, bem como de criatividade e compartilhamento de conhecimento (Irum et al., 2020).

Ao analisar os antecedentes da incivildade no trabalho, os estudos da amostra corroboram com as descobertas iniciais de Cortina et al. (2001), que indicam que a incivildade tem impactos interpessoais e organizacionais, influenciando discussões sobre o poder, discriminação e questões de gênero. Além disso, as consequências desse tipo de comportamento revelam a forte relação entre a incivildade e formas mais explícitas de assédio no ambiente de trabalho (Cortina, 2008).

Outrossim, os estudos do *corpus* também evidenciam os impactos psicológicos na vida dos trabalhadores. Embora Lim e Teo (2009) tenham se dedicado a compreender a incivildade cibernética, eles também pontuaram que

a incivildade exerce impactos psicológicos nos indivíduos. Para eles, as dinâmicas de liderança são um caminho crucial para estabelecer um clima de trabalho seguro.

Nesse sentido, as organizações devem estar preparadas e comprometidas em combater comportamentos incivis no trabalho, adotando práticas e políticas de recursos humanos capazes de mitigar e/ou evitar tais comportamentos.

### **Práticas e políticas de recursos humanos para mitigar e combater os efeitos da incivildade**

Os profissionais de RH são essenciais nas organizações, pois contribuem para um clima de trabalho cooperativo, seguro e civil, possibilitando aos trabalhadores oportunidades de desenvolvimento e crescimento pessoal e profissional. Contudo, faz-se necessária a criação de práticas e políticas de RH para que isto possa ser alcançado, de modo a garantir maior desenvolvimento da organização, assim como maiores índices de engajamento e comprometimento organizacional. Ao considerar os estudos do *corpus* textual, curiosamente, apenas o estudo de Reio e Ghosh (2009) aborda empiricamente o papel das práticas de RH no combate à incivildade. Diferentemente de outras revisões existentes sobre a temática (Irum et al., 2020; e.g., Schilpzand et al., 2016), nenhuma aborda o papel das práticas e políticas de RH.

O estudo de Reio e Ghosh (2009) sinalizou que os profissionais de RH devem se preocupar com o efeito nocivo da incivildade, tanto para os indivíduos quanto para os trabalhadores. Os autores sugerem que uma prática de RH muito bem aceita refere-se à socialização, como modo de acompanhar a adaptação dos trabalhadores (sejam eles recém-chegados ou mais antigos no quadro funcional), estabelecer melhores relacionamentos interpessoais, conhecer as normas e procedimentos que regem o cotidiano organizacional. Como sugestão, é incentivada a criação de programas de socialização com o objetivo de preservar a integridade e a dignidade do indivíduo, sua saúde física, psicológica e mental, assim como aprimorar o seu desenvolvimento. Assim, programas de socialização que integrem *workshops*, treinamentos, incentivo ao trabalho em equipe e a conscientização sobre a manutenção da civildade são oportunidades que podem contribuir para combater a incivildade.

Além disso, Reio e Ghosh (2009) refletiram que melhorar as competências individuais dos trabalhadores, como resolver conflitos, negociação e gestão do estresse, pode ajudar a prevenir a incivildade. Para os autores, programas de orientação individual e de equipes podem aumentar a consciência sobre os impactos da incivildade no trabalho, buscando uma força de trabalho pautada na cooperação, inclusão, engajamento e responsabilidade. Com isso, promover uma cultura organizacional que tenha tolerância zero para toda e qualquer forma de maus-tratos no ambiente laboral é necessária (Loh et al., 2021). Segundo os autores, a incivildade pode incorporar comportamentos mais perniciosos, como sexismo, racismo e preconceito. Por essa razão, ter uma cultura alinhada a formas de combate a esse comportamento pode direcionar os trabalhadores à prática do respeito aos colegas de trabalho e à busca por estratégias mais positivas para resolver um conflito, por exemplo. Para os autores, uma das principais práticas refere-se à comunicação clara das normas, regras e valores.

É plausível ressaltar que, no período de pandemia da Covid-19 (crise global de saúde causada pelo coronavírus SARS-CoV-2, que se espalhou rapidamente pelo mundo a partir de dezembro de 2019), a comunicação entre as pessoas deu-se quase que inteiramente de modo digital e, nesta conjuntura, os comportamentos incivis também se estenderam a este contexto. A incivildade cibernética deve ser monitorada pelos profissionais de RH, buscando acompanhar possíveis casos e seus potenciais efeitos para as vítimas. É de grande valia que as organizações, dentro de suas condições, ofereçam momentos para conversar com algum psicólogo que integre o quadro funcional da organização, buscando maior cuidado com a saúde mental e fornecendo suporte ao indivíduo. Além disso, canais formais de denúncias podem ser disponibilizados para reportar comportamentos de incivildade, tanto face a face quanto cibernética, para que a organização possa atuar com medidas corretivas para combater este comportamento. Pearson e Porath (2005) e Wegner et al. (2021) ressaltaram a importância em ter um acompanhamento e recomendaram que ler e ouvir com atenção e prestar atenção em sinais de alerta são formas iniciais para evitar que comportamentos de incivildade e incivildade cibernética ocorram. Ao considerar esta última, é possível realizar programas de conscientização digital, buscando promover boas práticas para esse contexto e a criação de um ambiente cibernético seguro.

Por conseguinte, ao considerar os estudos da amostra desta pesquisa, algumas reflexões podem ser adicionadas a esta RSL, como forma de inspirar diretrizes organizacionais para melhorar a atuação dos gestores. A primeira diretriz refere-se às políticas de tolerância zero à incivildade, em que gestores, junto aos profissionais de GP, possam criar um código de conduta específico sobre comportamentos aceitáveis, com vistas a garantir que todos os trabalhadores possam construir e vivenciar um ambiente de trabalho saudável e respeitoso.

A segunda diretriz, somada a uma boa cultura organizacional, refere-se à criação de um clima positivo, caracterizado pela confiança, respeito e apoio. Com isso, a criação de iniciativas de encontros informais, buscando promover o diálogo aberto e uma comunicação mais assertiva, pode contribuir para o fortalecimento desse clima no ambiente de trabalho. Além disso, a avaliação desse clima também é uma ação necessária para conhecer a percepção dos trabalhadores sobre a incivildade e identificar aspectos que precisam de melhoria. Nesse contexto, também podem ser criados espaços para que os trabalhadores forneçam sugestões de ações práticas para combater comportamentos de incivildade.

Por conseguinte, a terceira diretriz diz respeito ao apoio psicológico e saúde mental. Os gestores podem criar programas de apoio como acesso a serviços de aconselhamento ou psicológicos, com o objetivo de promover o bem-estar e a qualidade de vida no trabalho. Tais ações são essenciais, especialmente ao considerar que a incivildade pode causar ansiedade, estresse, *burnout* e outras consequências negativas na vida dos trabalhadores (Cortina et al., 2001). Frente ao exposto, Taylor et al. (2022) sugerem que, para ter consciência da existência de comportamentos incivis, é necessário haver canais formais de denúncia. Embora muitos trabalhadores possam preferir ficar em silêncio, é importante compreender que tais espaços existem e devem ser utilizados. Por essa razão, a quarta e última diretriz refere-se à criação de mecanismos de denúncia e de proteção aos trabalhadores. Tais ações devem assegurar a segurança e a confiança para reportar a incivildade, sem medo de que haja algum comportamento retaliatório. Assim, esses canais devem ser anônimos e garantir a imparcialidade em investigações de tais comportamentos.

Visando adotar práticas voltadas a um ambiente laboral mais saudável e com a intenção de promover melhores condições de trabalho, é possível sugerir a implementação de um programa de educação corporativa para combater a incivildade, com conteúdo educativo para todos os trabalhadores, além da distribuição de *folders* e materiais pela organização. Implementar estas práticas e diretrizes no ambiente de trabalho pode levar a um ciclo virtuoso de satisfação, retenção de talentos e desempenho, beneficiando tanto os colaboradores quanto a organização como um todo. Dessa forma, a área de RH se torna um agente estratégico no fortalecimento da cultura organizacional e na melhoria contínua do ambiente de trabalho.

Após conhecer as práticas e políticas de RH, é possível encontrar lacunas neste campo de pesquisa. Na sequência, é exposta uma agenda com oportunidades para futuros estudos.

### **Espelhando novos caminhos: uma agenda de pesquisa**

O estudo de Jungert & Holm (2022), realizado na Suécia, constatou que a percepção da distância de poder é relativamente baixa, sugerindo que trabalhadores com menor poder nas organizações são mais suscetíveis a comportamentos de incivildade. Os autores destacam a importância de avaliar até que ponto o poder influencia a incivildade e em que medida as consequências desse comportamento estão relacionadas à diferença de poder entre os pares. Além disso, algumas problemáticas emergem: Como trabalhadores com menor poder podem superar a incivildade de sujeitos com maior poder?; O que motiva aqueles com maior poder a incentivar a incivildade no trabalho?; E, como o contexto cultural pode influenciar a aceitabilidade da incivildade? Ainda, estudos que investiguem a incivildade em multiníveis podem ajudar a compreender o fenômeno em diferentes níveis de análise (Qian et al., 2022).

Com base nisso, o contexto e o ambiente cultural podem explicar muitas das causas que levam os trabalhadores a adotarem comportamentos de incivildade. Contudo, ainda não está claro como as organizações podem criar uma cultura de combate a esses comportamentos, considerando o seu ambiente natural, (Taylor et al., 2022). Além disso, esses autores sugerem que tanto os instigadores quanto as vítimas possuem traços de personalidade específicos que favorecem para a propagação da incivildade. Estudos que identifiquem quais traços são mais predominantes nos instigadores e nas vítimas são bem-vindos, ao passo que futuros estudos com este foco podem proporcionar novos *insights*.

Nesse sentido, surgem reflexões sobre as práticas de RH que merecem maior investigação empírica em alguns aspectos principais: i) Quais são as novas práticas de RH para combater a incivildade, especialmente no contexto do teletrabalho?; ii) Como o RH pode estabelecer mecanismos de controle para evitar a propagação de atos incivis tanto presencialmente quanto ciberneticamente?; iii) Como as práticas de RH, em conjunto com a liderança, podem garantir um local de trabalho mais unido, colaborativo e seguro aos trabalhadores?

Destarte, ao considerar a incivildade cibernética, alguns caminhos podem ser sinalizados, como, por exemplo, estudos que avaliem as relações entre as experiências de incivildade cibernética dos trabalhadores e seus resultados, tanto na esfera profissional quanto na esfera pessoal (Park et al., 2018). Os autores também recomendam a realização de investigações sobre as características e mecanismos relacionados à incivildade face a face versus a incivildade cibernética, bem como a identificação das principais diferenças. Outro caminho que carece de maiores entendimentos refere-se à incivildade do cliente, pois, de acordo com Park et al. (2018), os clientes também são fontes de incivildade, e as razões para que isso aconteça ainda são escassas na literatura.

Outro caminho profícuo refere-se às investigações sobre as minorias raciais, que lançam luz a um novo olhar sobre a temática, em especial no que se refere à incivildade seletiva. Mais estudos para descobrir por que as minorias são mais propensas a sofrer comportamentos incivis, a partir da lente teórica da interseccionalidade e da discriminação, podem produzir evidências interessantes (Daniels & Thornton, 2020). Esta sugestão se estende ao ambiente cibernético, nas quais a incivildade pode ser mais "escancarada". O papel das emoções diante dos comportamentos incivis também carece de maior atenção. Estudos experimentais podem explorar como emoções (e.g., raiva, culpa, angústia, interesse, tristeza, entre outros) podem guiar/incentivar os indivíduos a se envolverem em comportamentos de incivildade.

Ademais, frente ao crescimento acelerado da inteligência artificial (IA), faz-se necessário compreender com a IA pode ajudar as organizações a elaborar estratégias para neutralizar e combater comportamentos de incivildade face a face e cibernética. Ainda, considerando o crescimento do teletrabalho ao redor do mundo, como consequência

da pandemia da Covid-19 e que tem se tornado uma tendência global, estudos que identifiquem como a incivildade no teletrabalho tem se propagado podem fornecer um novo panorama para identificar causas, novos antecedentes, consequências e a motivação para este comportamento. Por fim, a inteligência digital parece ser uma alternativa viável para ajudar trabalhadores, tanto em teletrabalho quanto em trabalho presencial, a utilizarem o meio cibernético com maior responsabilidade e seriedade. Assim, estudos sobre a relação da inteligência digital com a incivildade, em suas diversas faces, são bem-vindos.

## Considerações Finais

A incivildade desempenhada pelos funcionários ocorre por meio de comportamentos que são desrespeitosos, hostis e rudes. Nesse sentido, essas ações podem incluir a comunicação agressiva, falta de cortesia, discriminação, exclusão e desrespeito com os valores e as normas da organização. Os trabalhadores que desempenham ações incivis prejudicam o clima organizacional, afetando negativamente o bem-estar e a produtividade da equipe. Nesta realidade, ao analisar o panorama atual dos estudos sobre a incivildade no ambiente de trabalho e as diversas abordagens das pesquisas, que colaboraram para o desenvolvimento de uma agenda de direcionamentos futuros, essa pesquisa alcançou seu objetivo, referente a desenvolver uma revisão sistemática da literatura, apontando a sua relevância no âmbito dos comportamentos organizacionais.

As contribuições teóricas sobre a incivildade apresentam um papel importante na compreensão dos comportamentos desagradáveis no ambiente profissional. Essa teoria demonstra de onde pode vir e como pode se manifestar as ações incivis no contexto organizacional. Ao analisar os estudos, então, percebeu-se que as pesquisas destacam fatores subjacentes que colaboram para os comportamentos desrespeitosos, como por exemplo, a cultura da empresa, a comunicação da liderança e as relações interpessoais entre os colegas de trabalho. Ao progredir na teoria sobre a incivildade, notou-se que os pesquisadores vêm pensando em estratégias que sejam intervencionistas e preventivas sobre esses comportamentos, na intenção de promover um ambiente mais respeitoso e saudável. Dessa maneira, as contribuições teóricas são fundamentais para a mitigação da incivildade, impulsionando positivamente as boas práticas organizacionais.

As descobertas da revisão sistemática contribuem para o avanço do conhecimento e para a prática organizacional no combate à incivildade. Assim, baseado nas categorias de comportamentos incivilizados identificados pela revisão, uma organização pode revisar e fortalecer seu código de conduta para, explicitamente, abordar esses comportamentos e suas consequências; além de desenvolver treinamentos adaptados aos diferentes níveis organizacionais (funcionários, supervisores, alta administração). As contribuições práticas sobre a incivildade são essenciais para a execução de estratégias eficazes no combate desse fenômeno. Assim, as organizações podem desenvolver medidas preventivas diante desses comportamentos, bem como a liderança e a área de gestão de pessoas podem adotar abordagens proativas que promovam um ambiente de trabalho mais respeitoso, tranquilo e agradável. A liderança também pode capacitar a sua equipe no enfrentamento da incivildade, estabelecendo diretrizes que venham de encontro com ações voltadas à cortesia e ao respeito mútuo. Isso contribui no fortalecimento da cultura organizacional, fundamentando-a nesses princípios essenciais.

Acerca das contribuições sociais, as medidas preventivas da incivildade desempenham um papel crucial no desenvolvimento de um clima organizacional positivo, podendo tornar o ambiente de trabalho mais equitativo e inclusivo. Assim, torna-se necessário a realização de intervenções sociais, como por exemplo, treinamentos e programas de sensibilização, que visam promover mudanças significativas nas relações interpessoais entre os profissionais, fortalecendo laços e tornando o ambiente de trabalho mais produtivo.

Posto isso, destaca-se que uma das limitações desta pesquisa está na base de dados utilizada, sendo a *Web of Science* a única fonte de informação. Embora essa base seja altamente relevante para a área, essa limitação pode ter resultado na exclusão de estudos importantes que estejam disponíveis em outras plataformas, bem como de publicações em outros idiomas, já que todos os estudos utilizados nesta revisão estão em inglês.

Assim, como sugestão, futuras revisões sistemáticas poderiam incorporar outras bases de dados, como EBSCO, *Scopus*, entre outras, para ampliar a abrangência da literatura analisada. Além disso, novas pesquisas podem ser desenvolvidas utilizando diferentes critérios metodológicos, como o uso de metodologias mistas, estudos longitudinais ou com recortes temporais mais amplos. Também seriam valiosos estudos transculturais que investiguem o fenômeno da incivildade a partir de diferentes contextos culturais.

No contexto brasileiro, portanto, faz-se necessário promover pesquisas que evidenciem experiências transculturais e locais sobre a incivildade no trabalho, trazendo à tona perspectivas regionais e culturais sobre o tema.

## Referências

Abubakar, A. M. (2018). Linking work-family interference, workplace incivility, gender and psychological distress. *Journal of Management Development*, 37(3), 226-242. <https://doi.org/10.1108/JMD-06-2017-0207>

- Akella, D., & Eid, N. (2021). An institutional perspective on workplace incivility: case studies from academia. *Qualitative Research In Organizations And Management: An International Journal*, 16(1), 54-75. <https://doi.org/10.1108/qrom-11-2019-1853>
- Alias, M., Ojo, A. O., & Ameruddin, N. F. L. (2022). Workplace incivility: the impact on the Malaysian public service department. *European Journal Of Training And Development*, 46(3/4), p. 356-372. <https://doi.org/10.1108/ejtd-02-2020-0031>
- Aljawarneh, N. M. S., & Atan, T. (2018). Linking tolerance to workplace incivility, service innovative, knowledge hiding, and job search behavior: The mediating role of employee cynicism. *Negotiation and Conflict Management Research*, 11(4), 298-320. <https://doi.org/10.1111/ncmr.12136>
- Aljawarneh, N. M., Alomari, K. A. K., Alomari, Z. S., & Taha, O. (2022). Cyber incivility and knowledge hoarding: Does interactional justice matter? *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 52(1), 57-70. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-12-2019-0193>
- Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, 24(3), 452-471. <https://doi.org/10.5465/AMR.1999.2202131>
- Aria, M., & Cuccurullo, C. (2017). Bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. *Journal Of Informetrics*, 11(4), 959-975. <https://doi.org/10.1016/j.joi.2017.08.007>
- Arici, H. E., Arasli, H., & Arici, N. C. (2020). The effect of nepotism on tolerance to workplace incivility: mediating role of psychological contract violation and moderating role of authentic leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(4), 597-613. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2019-0250>
- Armstrong, N. (2018). Management of nursing workplace incivility in the health care settings: A systematic review. *Workplace Health & Safety*, 66(8), 403-410. <https://doi.org/10.1177/2165079918771106>
- Chadegani, A. A., Salehi, H., Yunus, M., Farhadi, H., Fooladi, M., Farhadi, M., & Ebrahim, N. A. (2013). A comparison between two main academic literature collections: Web of Science and Scopus databases. *Asian Social Science*, 9(5), 18-26. <https://doi.org/10.5539/ass.v9n5p18>
- Clercq, D de., & Belausteguigoitia, I. (2021). Champions need an iron will: how employees use their dispositional self-control to overcome workplace incivility. *Journal Of Management & Organization*, 1-17. <https://doi.org/10.1017/jmo.2020.48>
- Clercq, D de., Haq, I. U. & Azeem, M. U. (2020). The relationship between workplace incivility and depersonalization towards co-workers: roles of job-related anxiety, gender, and education. *Journal Of Management & Organization*, 26(2), 219-240. <https://doi.org/10.1017/jmo.2019.76>
- Cortina, L. M. (2008). Unseen injustice: Incivility as modern discrimination in organizations. *Academy of Management Review*, 33(1), 55-75. <https://psycnet.apa.org/record/2008-00018-004>
- Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H., & Langhout, R. D. (2001). Incivility in the workplace: Incidence and impact. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(1), 64-80. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.6.1.64>
- Cortina, L. M., Hershcovis, M. S., & Clancy, K. B. H. (2022). The embodiment of insult: A theory of biobehavioral response to workplace incivility. *Journal of Management*, 48(3), 738-763. <https://doi.org/10.1177/0149206321989798>
- Cronin, P., Ryan, F., & Coughlan, M. (2008). Undertaking a literature review: A step-by-step approach. *British Journal of Nursing*, 17(1), 38-43. <https://doi.org/10.12968/bjon.2008.17.1.28059>
- Daniels, S., & Thornton, L. M. (2020). Race and workplace discrimination: The mediating role of cyber incivility and interpersonal incivility. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 39(3), 319-335. <https://doi.org/10.1108/EDI-06-2018-0105>
- Gabriel, A. S., Butts, M. M., Yuan, Z., Rosen, R. L., & Sliter, M. T. (2018). Further understanding incivility in the workplace: The effects of gender, agency, and communion. *Journal of Applied Psychology*, 103(4), 362-382. <https://doi.org/10.1037/apl0000289>

- Giumetti, G. W., McKibben, E. S., Hatfield, A. L., Schroeder, A. N., & Kowalski, R. M. (2012). Cyber incivility work: The new age of interpersonal deviance. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, *15*(3), 148-154. <https://doi.org/10.1089/cyber.2011.0336>
- Guo, J., Qiu, Y., & Gan, Y. (2022). Workplace incivility and work engagement: The mediating role of job insecurity and the moderating role of self-perceived employability. *Managerial and Decision Economics*, *43*(1), 192-205. <https://doi.org/10.1002/mde.3377>
- Han, S., Harold, C. M., Oh, I.-S., Kim, J. K., & Agolli, A. (2022). A meta-analysis integrating 20 years of workplace incivility research: Antecedents, consequences, and boundary conditions. *Journal of Organizational Behavior*, *43*(3), 497-523. <https://doi.org/10.1002/job.2568>
- Harold, C. M., & Holtz, B. C. (2015). The effects of passive leadership on workplace incivility. *Journal of Organizational Behavior*, *36*(1), 16-38. <https://doi.org/10.1002/job.1926>
- Irum, A., Ghosh, K., & Pandey, A. (2020). Workplace incivility and knowledge hiding: A research agenda. *Benchmarking: An International Journal*, *27*(3), 958-980. <https://doi.org/10.1108/BIJ-05-2019-0213>
- Jawahar, I. M., Bilal, A. R., Fatima, T., & Mohammed, Z. J. (2021). Does organizational cronyism undermine social capital? Testing the mediating role of workplace ostracism and the moderating role of workplace incivility. *Career Development International*, *26*(5), 657-677. <https://doi.org/10.1108/cdi-09-2020-0228>
- Jungert, T., & Holm, K. (2021). Workplace incivility and bystanders' helping intentions. *International Journal of Conflict Management*, *33*(2), 273-290. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-08-2021-0131>
- Leitão, C. (2021). A entrevista como instrumento de pesquisa científica: Planejamento, execução e análise. In M. Pimentel, & E. O. Santos (Eds.), *Metodologia de pesquisa científica em informática na educação: abordagem qualitativa* (Cap. 4, pp. 2-28). SBC.
- Lim, V. K., & Teo, T. S. (2009). Mind your E-manners: Impact of cyber incivility on employees' work attitude and behavior. *Information & Management*, *46*(8), 419-425. <https://doi.org/10.1016/j.im.2009.06.006>
- Loh, J. M., Thorsteinsson, E. B., & Loi, N. M. (2021). Workplace incivility and work outcomes: Cross-cultural comparison between Australian and Singaporean employees. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, *59*(2), 305-329. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12233>
- McCarthy, K. A. (2016). Is rudeness really that common? An exploratory study of incivility at work. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, *26*(4), 364-374. <https://doi.org/10.1080/10919392.2016.1228362>
- Miranda, G. A., Welbourne, J. L., & Sariol, A. M. (2020). Feeling shame and guilt when observing workplace incivility: Elicitors and behavioral responses. *Human Resource Development Quarterly*, *31*(4), 371-392. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21395>
- Moon, C., & Morais, C. (2022). Understanding the consequences of workplace incivility: The roles of emotional exhaustion, acceptability and political skill. *International Journal of Conflict Management*, *33*(3), 425-447. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-09-2021-0147>
- Parray, Z. A., Islam, S. U., & Shah, T. A. (2023). Impact of workplace incivility and emotional exhaustion on job outcomes—a study of the higher education sector. *International Journal of Educational Management*, *37*(5), 1024-1041. <https://doi.org/10.1108/IJEM-07-2022-0267>
- Park, Y., Fritz, C., & Jex, S. M. (2018). Daily cyber incivility and distress: The moderating roles of resources at work and home. *Journal of Management*, *44*(7), 2535-2557. <https://doi.org/10.1177/0149206315576796>
- Pearson, C. M., & Porath, C. L. (2005). On the nature, consequences and remedies of workplace incivility: No time for "nice"? Think again. *Academy of Management Perspectives*, *19*(1), 7-18. <https://doi.org/10.5465/ame.2005.15841946>

- Posser, T. G. P., Costa, V. M. F., Wegner, R. da S., Borba, S. N., & Richter, J. (2023). Investigação e modelagem da incivildade no trabalho na percepção dos professores de instituições públicas e privadas. *Revista de Gestão e Secretariado*, 14(4), 5049-5068. <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i4.1967>
- Qian, S., Lim, V. K., & Gao, Y. (2022). Can qualitative job insecurity instigate workplace incivility? The moderating roles of self-compassion and rumination. *Career Development International*, 27(5), 511-525. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2021-0280>
- Reio, T. G., Jr., & Ghosh, R. (2009). Antecedents and outcomes of workplace incivility: Implications for human resource development research and practice. *Human resource development quarterly*, 20(3), 237-264. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20020>
- Schilpzand, P., Pater, I. E. de, & Erez, A. (2016). Workplace incivility: A review of the literature and agenda for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 37(1) 57-88. <https://doi.org/10.1002/job.1976>
- Shahwar, D., & Dhar, R. L. (2023). Unravelling the mysteries of cyber incivility: A systematic review and research agenda. *International Journal of Conflict Management*, 35(4), 658-683. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-06-2023-0115>
- Singh, L. B., & Srivastava B. S. (2023). I am done now! Linking workplace incivility to job search behaviour and employee silence. *International Journal of Conflict Management*, 34(4), 717-745. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-11-2022-0201>
- Sowe, S., & Arslan, M. (2023). Exploring the impact of workplace incivility on employee counterproductive work behavior through the mediating role of turnover intention: Evidence from the Gambia and Ghana. *International Journal of Organizational Leadership*, 12(1), 1-21. <https://doi.org/10.33844/ijol.2023.60346>
- Taylor, S. G., Locklear, L. R., Kluemper, D. H., & Lu, X. (2022). Beyond targets and instigators: Examining workplace incivility in dyads and the moderating role of perceived incivility norms. *Journal of Applied Psychology*, 107(8), 1288–1302. <https://doi.org/10.1037/apl0000910>
- Tong, J., Chong, S., & Johnson, R. E. (2019). The indirect relations of workplace incivility with emotional exhaustion and supportive behaviors via self-blame: The moderating roles of observed incivility and trait emotional control. *Journal of Organizational Behavior*, 40(8), 931-946. <https://doi.org/10.1002/job.2399>
- Van Eck, N. J., & Waltman, L. (2010). Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. *Scientometrics*, 84(2), 523-538. <https://doi.org/10.1007/s11192-009-0146-3>
- Wang, X., Kim, T. Y., & Li, H. (2022). Why and for whom cyber incivility affects task performance? Exploring the intrapersonal processes and a personal boundary condition. *Asia Pacific Journal of Management*, 41, 615-640. <https://doi.org/10.1007/s10490-022-09865-2>
- Wegner, R da S., Estivaleta, V de F. B., Cardoso, M. N., Malheiros, M. B., & Rossato, V. P. (2021). Comportamento de incivildade cibernética: Caracterização da produção científica internacional no período de 2008 a 2019. *Revista de Administração Unimep*, 19(2), 71-96.
- Woo, C. H., & Kim, C. (2020). Impact of workplace incivility on compassion competence of Korean nurses: Moderating effect of psychological capital. *Journal of Nursing Management*, 28(3), 682-689. <https://doi.org/10.1111/jonm.12982>
- Zahid, A., & Nauman, S. (2023). Does workplace incivility spur deviant behaviors: roles of interpersonal conflict and organizational climate. *Personnel Review*, 53(1), 247-265. <https://doi.org/10.1108/pr-01-2022-0058>
- Zhan, X., Li, Z., & Luo, W. (2019). An identification-based model of workplace incivility and employee creativity: Evidence from China. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 57(4), 528-552. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12204>
- Zhou, Z. E., Meier, L. L., & Spector, P. E. (2019). The spillover effects of coworker, supervisor, and outsider workplace incivility on work-to-family conflict: A weekly diary design. *Journal of Organizational Behavior*, 40(9-10), 1000-1012. <https://doi.org/10.1002/job.2401>
- Zupic, I., & Čater, T. (2015). Bibliometric methods in management and organization. *Organizational Research Methods*, 18(3), 429-472. <https://doi.org/10.1177/1094428114562629>

**Como citar:**

Malheiros, M. B., Wegner, R. da S., Tontini, J., Rossato, V. P., & Andrade, T. de. (2024). "Que comportamento grosseiro!": Itinerários, campo conceitual e novas possibilidades de pesquisas da incivilidade no trabalho. *Revista Ciências Administrativas*, 30, 1-16. <http://doi.org/10.5020/2318-0722.2024.30.e15037>

---

**Endereço para correspondência:**

Michel Barboza Malheiros  
E-mail: malheirosmb@gmail.com

Roger da Silva Wegner  
E-mail: rswegnerr@gmail.com

Julia Tontini  
E-mail: ju-tontini@hotmail.com

Vanessa Piovesan Rossato  
E-mail: vanessapiovesan@yahoo.com.br

Taís de Andrade  
E-mail: tais0206@gmail.com



**Submetido em:** 26/04/2024  
**Aprovado em:** 22/10/2024