O Boletim de Conjuntura (BOCA) publica ensaios, artigos de revisão, artigos teóricos e empíricos, resenhas e vídeos relacionados às temáticas de políticas públicas.

O periódico tem como escopo a publicação de trabalhos inéditos e originais, nacionais ou internacionais que versem sobre Políticas Públicas, resultantes de pesquisas científicas e reflexões teóricas e empíricas.

Esta revista oferece acesso livre imediato ao seu conteúdo, seguindo o princípio de que disponibilizar gratuitamente o conhecimento científico ao público proporciona maior democratizacão mundial do conhecimento.



BOLETIM DE CONJUNTURA

BOCA

Ano V | Volume 15 | Nº 44 | Boa Vista | 2023

http://www.ioles.com.br/boca

ISSN: 2675-1488

https://doi.org/10.5281/zenodo.8260337

BOLETIM DE CONJUNTURA

www.ioles.com.br/boca

INCIVILIDADE NO TRABALHO:
UM ENSAIO TEÓRICO SOBRE SEUS EFEITOS NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL[1]

Roger da Silva Wegner[2]

Samuel Vinícius Bonato[3]

Talita Gonçalves Posser[4]

Michel Barboza Malheiros[5]

Deoclécio Junior Cardoso da Silva[6]

Resumo

A incivilidade pode ocorrer mediante ações no trabalho como um colega de trabalho te ignorar ou não responder uma mensagem. Estes comportamentos se refletem igualmente de modo cibernético. Os trabalhadores afetados por estas ações tendem a levar a sério os comportamentos de exclusão, aumentando suas emoções negativas, apresentam maior distração cognitiva, estresse, sofrimento psicológico, emoções negativas como a raiva, culpa e medo, menor satisfação e criatividade, além de sentirem-se deprimidos e mal-humorados. Com isso, o objetivo deste ensaio teórico é o de refletir sobre a incivilidade e incivilidade cibernética e os seus efeitos no ambiente organizacional, a fim de proporcionar uma reflexão sobre a temática, que ainda é pouco explorada nos estudos organizacionais da área gestão de pessoas, e que ocasionam consequências negativas que afetam o ambiente organizacional. Como resultados deste ensaio, tem se a reflexão de que a incivilidade não solucionada, além de comprometer o bem-estar dos colaboradores, pode gerar a redução da produtividade e o desligamento do colaborador da organização. A incivilidade e a incivilidade cibernética apresentam impactos semelhantes não só na vida pessoal dos indivíduos quanto no contexto organizacional, podendo comprometer o rendimento dos colaboradores diante das atividades realizadas no ambiente laboral. Deste modo, é importante que exista uma fonte consistente por parte da organização para apoio que os colaboradores recorram quando experimentarem ações incivis, a fim de ajudar a combater os efeitos da incivilidade. Logo, evidencia-se a importância do papel das organizações para mitigar os resultados negativos decorrentes da incivilidade no local de trabalho.

Palavras-chave: Comportamento de Incivilidade; Incivilidade Cibernética; Incivilidade no Trabalho.

Abstract

Incivility can occur through actions at work such as a co-worker ignoring you or not replying to a message. These behaviors are also reflected in a cybernetic way. Workers affected by these actions tend to take exclusionary behaviors seriously, increasing their negative emotions, showing greater cognitive distraction, stress, psychological suffering, negative emotions such as anger, guilt and fear, less satisfaction and creativity, in addition to feeling depressed. if depressed and moody. With this, the aim of this theoretical essay is to reflect on cybernetic incivility and incivility and its effects on the organizational environment, in order to provide a reflection on the theme, which is still little explored in organizational studies in the area of people management, and that cause negative consequences that affect the organizational environment. As a result of this essay, there is the reflection that unresolved incivility, in addition to compromising the well-being of employees, can lead to reduced productivity and employee dismissal from the organization. Incivility and cybernetic incivility have similar impacts not only on the personal lives of individuals but also on the organizational context, which can compromise the performance of employees in the face of activities carried out in the work environment. Thus, it is important that there is a consistent source on the part of the organization for support that employees turn to when they experience uncivil actions, in order to help combat the effects of incivility. Therefore, the importance of the role of organizations in mitigating the negative results resulting from incivility in the workplace is evident.

Keywords: Cybernetic Incivility; Incivility Incivility at Work; Incivility Behavior.

[1] Os autores agradecem ao apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) para o desenvolvimento da presente pesquisa.

[2] Licenciado em Gestão e Negócios. Doutor em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). E-mail: rswegnerr@gmail.com

[3]Professor da Universidade Federal do Rio Grande (FURG). Doutor em Engenharia da Produção pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). E-mail: svbonato@gmail.com

[4] Professora do Instituto Federal Farroupilha (IFFar). Doutoranda em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). E-mail: talita.gposser@gmail.com

[5] Licenciado em Educação Profissional. Doutorando em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). E-mail: malheirosmb@gmail.com

[6] Professor da Universidade Federal do Rio Grande (FURG). Doutorando em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). E-mail: 15deoclecio@gmail.com

INTRODUÇÃO

Intimidação, violência, agressão, desvio, injustiça e tirania – cada um retrata uma forma relacionada aos maus-tratos interpessoais no ambiente de trabalho. Nos últimos anos têm sido desenvolvidas pesquisas que evidenciam a prática de comportamentos antissociais, dentre esses pode-se citar estudos direcionados à incivilidade, seja presencial ou por meio da tecnologia (JAGSI *et al*., 2023). Esta ação no ambiente de trabalho se caracteriza como um comportamento desviante de baixa intensidade, no qual o colaborador prejudica seu colega, desobedecendo as normas de respeito mútuo, estabelecidas no ambiente de trabalho (XIAO *et al*., 2023).

As incivilidades não apenas passam pela vida social, mas também contaminam o ambiente de trabalho. Um alto nível de incivilidade entre os colaboradores pode ser considerado um problema de negócio para as organizações (SAKURAI; JEX, 2012; WEGNER *et al*., 2021). Visto que a incivilidade presente no ambiente laboral pode resultar em intenções de rotatividade por parte dos trabalhadores (JIANG *et al*., 2023). Os indivíduos alvos do comportamento incivil apresentam maior distração cognitiva, estresse, sofrimento psicológico, menor satisfação e criatividade. As emoções negativas como a raiva, culpa e medo são as consequências dos comportamentos injustos e desrespeitosos, como a incivilidade e as pessoas atingidas por esta ação tendem ter baixa produtividade (BUNK; MAGLEY, 2013; WEGNER *et al*., 2021).

Os resultados da incivilidade podem se espalhar de modo mais amplo e rápido nos dias atuais do que no passado, já que os meios tecnológicos facilitam a comunicação rápida (KRISHAN, 2016). Assim, o uso de tecnologias de informação e comunicação tem alterado a maneira como os colaboradores se comunicam e interagem com seus gestores, colegas e clientes (PARK; FRITZ; JEX, 2018). Embora essas tecnologias apresentam vários benefícios, como as limitações físicas e o aumento da comunicação vertical e horizontal no ambiente de trabalho, também demonstram graves implicações negativas para a organização e os seus colaboradores em termos de saúde e capacidade, respectivamente (GIUMETTI *et al*., 2016; SPENCER; LOEHR; BYRD, 2023).

De acordo com Lim e Teo (2009), a incivilidade cibernética foi definida como o comportamento comunicativo por meio de interações via tecnológicas que vem a violar as normas de respeito mútuo no ambiente de trabalho. Spencer, Loehr e Byrd (2023) relataram que esta comunicação virtual pode conter linguagem incivil sendo considerada verbalmente violenta, ultrapassando as normas da boa convivência. Park, Fritz e Jex (2018) explicam que o *e-mail* é um canal de interação e comunicação relacionado às atividades desenvolvidas pelos colaboradores em muitas organizações, assim, a incivilidade cibernética, por meio desta forma de comunicação, tende a acontecer. Como consequência deste tipo de

comportamento, o bem-estar dos trabalhadores pode ser afetado negativamente, bem como comprometer a sua saúde física, mental e psicológica (JAGSI *et al*., 2023). Além disso, quanto maiores os comportamentos incivis, menor tende a ser o desempenho dos trabalhadores frente as suas tarefas quotidianas (WNAG; KIM; LI, 2022).

Frente ao exposto, a incivilidade pode levar ao esgotamento do indivíduo e isso está relacionado a falta de consideração de uma parte por outra (PORATH; PEARSON, 2013). Francis, Holmvall e O'Brien (2015) reafirmam que a alta carga de trabalho pode impactar na incivilidade cibernética, ou seja, os colaboradores que vivenciam uma condição de carga de trabalho alta tendem a praticar mais incivilidade do que aqueles que têm menor carga de trabalho. Essas evidências revelam a necessidade e urgência de as organizações administrarem tais ações incivis, pois quando não o fazem, podem levar os trabalhadores a exaustão emocional, redução da motivação, maior estresse e menos comprometimento com as tarefas (XIAO *et al*., 2023).

Considerando o cenário apresentado, o estudo aqui coligido trata-se de um ensaio teórico caracterizado pela sua natureza reflexiva e interpretativa, o qual reflete sobre os seguintes questionamentos: como se apresenta a incivilidade presencial e cibernética no ambiente laboral? Quais são os efeitos da incivilidade na vida dos trabalhadores? Sobre esse contexto, identifica-se a relevância deste ensaio teórico que tem o objetivo de refletir sobre a incivilidade e incivilidade cibernética e os seus efeitos no ambiente organizacional, a fim de proporcionar uma reflexão sobre a temática, que ainda é pouco explorada nos estudos organizacionais da área gestão de pessoas, e que ocasionam consequências negativas que afetam o ambiente organizacional.

Assim, o desenvolvimento desse ensaio teórico se justifica por meio do preenchimento de uma lacuna de conhecimento, visando compreender como a incivilidade se apresenta nas organizações. Além disso, busca-se propor *insights* diante desta temática, analisando a teoria e os conceitos a fim de fornecer novas interpretações e perspectivas sobre esse tema. Salienta-se, que o presente ensaio teórico foi desenvolvido por meio de reflexões evidenciadas na literatura, apresentando um breve panorama dos principais conceitos relevantes, explorando a temática existente e destacando as principais as contribuições dos autores sobre a incivilidade e a incivilidade cibernética.

A literatura que embasou a construção deste estudo, foi acessada por meio de bases de dados (*e.g*. *Google Scholar*, *Web of Science*). Com isso, evidencia-se a importância de compreender os efeitos da incivilidade sobre a vida dos trabalhadores, visto que, essa ação compromete o ambiente de trabalho saudável, a saúde mental e bem-estar dos indivíduos, a ética e os valores e as relações interpessoais.

Posto isto, visando atingir o objetivo apresentado, o presente ensaio encontra-se estruturado em mais três seções além desta introdução. A seção dois contempla uma revisão da literatura acerca da

incivilidade no contexto organizacional, abordando algumas evidências empíricas sobre a incivilidade e a incivilidade cibernética com vistas a caracterização do estado da arte da temática. Por fim, encerra-se este ensaio com a apresentação das considerações finais.

A INCIVILIDADE NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Para Pearson, Andersson e Wegner (2001) a civilidade no ambiente de trabalho é entendida como um comportamento que favorece a preservação das normas de respeito mútuo, compreendendo comportamentos que são essenciais para que ocorra a conexão positiva entre todos os colaboradores, na intenção de construir um ambiente agradável. Porém, comportamentos desavisados vêm a transgredir estas normas estabelecidas, caracterizando as práticas de incivilidade (PEARSON; ANDERSSON; PORATH, 2000; WEGNER *et al*., 2021).

De acordo com Pearson, Andersson e Wegner (2001) a incivilidade no trabalho associa-se a ideia de comportamento desviante de baixa intensidade, no qual o indivíduo tem a intenção de prejudicar o seu colega, desobedecendo as normas de respeito mútuo, estabelecidas no ambiente de trabalho. Os autores ainda afirmam que comportamentos desavisados são atributos rudes e descorteses, apresentando uma falta de consideração pelo outro. Pearson, Andersson e Wegner (2009) desenvolveram três características que contribuem para o conceito de incivilidade: intenção ambígua, violação de normas e baixa intensidade. A primeira característica é a "intenção ambígua", a qual reflete na concepção de que o colaborador pode agir incivilmente, com a vontade de prejudicar o outro, ou simplesmente se comportar incivilmente, sem ter a intenção. Em relação à segunda característica a qual se refere à "violação de normas", associa-se ao comportamento voluntário que vem a violar as normas da organização, ameaçando o bem-estar dos colaboradores e da própria organização.

E a última característica, denominada de "baixa intensidade", é percebida como uma violência de menor importância de força, menor carga negativa que vem a prejudicar o outro (PEARSON; ANDERSSON; WEGNER, 2009). Para melhor compreensão das ações de incivilidade, Pearson, Andersson e Porath (2000) apresentam alguns exemplos relatados por colaboradores e colaboradoras que vivenciaram a incivilidade, os quais são visualizados no Quadro 1.

No quadro 1 constata-se as formas distintas de incivilidade presentes no ambiente de trabalho. Percebe-se que esta conduta é praticada por colaboradores em qualquer nível da estrutura hierárquica da organização. Salienta-se ainda que a incivilidade pode vir de "pessoas de fora" como clientes (CORTINA *et al*., 2001). Assim, é possível afirmar que esta ação causa violação das normas de respeito

mútuo no ambiente de trabalho, de forma que a satisfação e a cooperação dos envolvidos podem vir a ser prejudicadas.

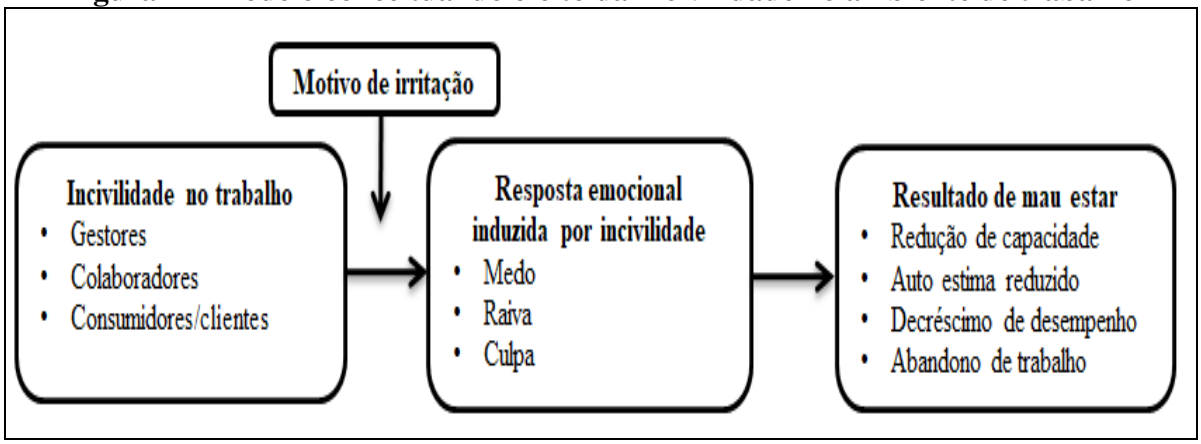
Quadro 1 – Exemplos de incivilidade no ambiente de trabalho: nas próprias palavras dos alvos

Alvos	Exemplo de incivilidade no trabalho
Colaboradora	Em uma apresentação que fiz a todos os gestores e vice-presidentes internacionais da empresa, o presidente da divisão levantou-se e gritou: "Ninguém está interessado nessas coisas". Seu comentário me deixou tão nervosa e chateada que eu mal podia continuar.
Colaborador	Eu ficava até tarde no trabalho para ajudar meu colega a lidar com um problema urgente. Finalmente, resolvemos o problema e ele nunca me agradeceu pelo meu tempo ou pelos meus esforços. Eu poderia estar em casa jantando com minha família.
Colaboradora	Meu gestor me pediu para preparar uma análise. Este foi meu primeiro projeto e não recebi instruções ou exemplos. Eu dei a ele minha primeira tentativa. Ele me disse que a tarefa era "porcaria".
Colaborador	Durante uma reunião de revisão, fui castigado pelo meu gestor na frente de um grupo de pessoas (incluindo colegas e subordinados). Ele disse que eu era idiota e incompetente.

Fonte: Elaboração própria. Adaptada de Pearson, Andersson e Porath (2000).

Cortina e Magley (2009) relatam que existem três dimensões das quais a incivilidade é, particularmente, relevante para que ocorra o estresse do indivíduo, estas são: frequência, variedade e duração. Mesmo que o comportamento do colaborador seja sutil, ele pode ser um forte estressor que mostra diferentes formas, com frequência e, ainda, pode ocorrer por um período de tempo. Os autores ainda afirmam que os colaboradores relataram mais avaliações negativas em relação a sua experiência incivil no momento em que envolve comportamentos com maior frequência, variados e duradouros. Diante disso, na Figura 1 apresenta-se o modelo conceitual do efeito da incivilidade no ambiente de trabalho (KABAT-FARR; CORTINA; MARCHIONDO, 2018).

Figura 1 – Modelo conceitual do efeito da incivilidade no ambiente de trabalho



Fonte: Elaboração própria. Adaptada de Kabat-Farr; Cortina; Marchiondo (2018).

Ao analisar a Figura 1 observa-se os efeitos que a incivilidade pode provocar no ambiente de trabalho. A incivilidade no local de trabalho pode ser um acontecimento predominante em muitas organizações. Kabat-Farr, Cortina e Marchiondo (2018) perceberam que a incivilidade pode gerar falta de empoderamento, incapacidade, mau desempenho e o desligamento. Além disso, diante das

transformações tecnológicas no contexto organizacional, Park, Fritz e Jex (2018) comentaram que a interação *on-line*, via *e-mail* de trabalho, apresenta diversas características que podem aumentar a probabilidade de vivenciar a incivilidade cibernética.

Interagir com os colegas de trabalho é uma parte essencial na vida cotidiana da maioria dos colaboradores. Essas interações sociais, contudo, nem sempre são agradáveis. Os comportamentos imprudentes ou desrespeitosos que se dão por meio da tecnologia podem levar o colaborador a ter insatisfação no trabalho (LIM; LEE, 2011; PARK; FRITZ; JEX, 2018; SPENCER; LOEHR; BYRD, 2023). Assim, Giumetti *et al*. (2013) afirmam que algumas pesquisas têm dado ênfase à incivilidade cibernética. Nestes estudos abordam-se comportamentos e comentários incivis transmitidos por meio de mensagens de textos e *e-mail*.

Para muitas organizações, o *e-mail* é o primeiro meio de comunicação por meio do qual pode ocorrer a incivilidade cibernética (LIM; TEO, 2009; GIUMETTI *et al*., 2013; PARK; FRITZ; JEX, 2018; WEGNER *et al*., 2021; SPENCER; LOEHR; BYRD, 2023). De acordo com Krishnan (2016), a incivilidade cibernética é delineada como comportamentos de interação e comunicação por meio da tecnologia de informações que transgrede as normas de respeito mútuo estabelecidas pela organização. Entende-se que esta ação pode ocorrer pela forma de como o indivíduo escreve o seu texto, não empregando as normas adequadas para o envio da mensagem (BYRON, 2008; SPENCER; LOEHR; BYRD, 2023; JAGSI *et al*., 2023; XIAO *et al*., 2023).

Outro ponto importante destacado por Park, Fritz e Jex (2018) é que, na maioria das vezes, as organizações estabelecem normas de civilidade que são seguidas nas atividades cotidianas, porém essas normas tendem a ser menos utilizadas em mensagens tecnológicas. Isto ocorre pelo fato do indivíduo poder se expressar e realizar atividades *on-line*, imprudentemente, diferentemente de uma interação face a face. Byron (2008) explica que é difícil passar uma comunicação nítida via *e-mail* devido à falta dos sinais não-verbais, como por exemplo, tom de voz e expressão. Outro aspecto que o autor evidencia, é o *feedback* limitado e atrasado neste tipo de comunicação, o que dificulta a resolução de um problema por falta de entendimento.

Conforme Giumetti *et al*. (2016) a incivilidade cibernética é conceituada como um forte estressor interpessoal que inclui o envio de mensagens via tecnologia em tom descortês. Já Lim e Teo (2009) apresentaram exemplos desta ação: o indivíduo falar algo prejudicial por mensagem, não responder, dar pouca atenção, agendar ou cancelar reuniões em curto prazo. Essas situações podem prejudicar o desempenho dos colaboradores no ambiente organizacional. Os colaboradores que utilizam este meio de comunicação em suas atividades diárias estão mais vulneráveis a vivenciar a incivilidade cibernética. Além do mais, esses indivíduos podem não ter, relativamente, o controle sobre esta situação, pois em

alguns casos o colaborador não tem a autorização para ignorar os *e-mails* e mensagens de seus gestores, colegas e clientes. Assim, se torna difícil minimizar ou evitar as mensagens incivis (PARK; FRITZ; JEX, 2018).

Para a organização reconhecer ou controlar a incivilidade é muito complexo, pois envolve maus-tratos interpessoais de baixa intensidade e, nem sempre, os colaboradores alvos expressam suas reclamações formais (SAKURAI; JEX, 2012). Além do mais, pode ser que esta ação seja um acontecimento inevitável do local de trabalho até em um determinado tempo, pois pode ocorrer diferença de valores, padrões de conduta impessoal e personalidades distintas dos indivíduos. O desempenho dos colaboradores e o lucro da organização são afetados negativamente; então, os gestores devem controlar e avaliar a incivilidade no ambiente de trabalho (PEARSON; ANDERSSON; PORATH, 2000). Kabat-Farr, Cortina e Marchiondo (2018) evidenciaram que por meio de estudos de caso, *workshops*, apresentações de vídeos e *coaching,* os gestores e colaboradores adquirem conhecimento e aprendem a trabalhar com este problema.

Diante da perspectiva apresentada, dentre os estudos de incivilidade e seus efeitos no ambiente, pode se citar a pesquisa de Pearson, Andersson e Wegner (2001), na qual adotou-se uma abordagem indutiva para distinguir a incivilidade de forma mais intensa, evidenciando o comportamento desviante. Os autores utilizaram quatro cenários para a coleta de dados: delegacias de polícia metropolitanas, hospitais, suítes corporativas e salas de conferência jurídica. Assim, foram realizados *workshops* e discussões em pequenos grupos, aplicados questionários para os participantes da pesquisa, realizadas entrevistas semiestruturadas e por fim ocorreu o fórum de aprendizagem. Nos resultados foram discutidos a natureza imoral da incivilidade, a incivilidade e as formas de maus-tratos, os resultados individuais e os resultados organizacionais. As diversas abordagens deste estudo convergem para o construto da incivilidade, onde os autores evidenciaram que os colaboradores que sofrem incivilidade podem se sentir deprimidos e mal-humorados. Ainda, alguns gestores reagiram à incivilidade com raiva e por sua vez a organização pode perder produtividade e ter maior rotatividade de colaboradores.

Na de pesquisa de Ferguson *et al*. (2007), destacou-se que a ambiguidade em torno da incivilidade pode deixar espaço para os indivíduos encontrarem muitos significados em relação à transgressão, pois a vítima pode se questionar se, realmente, é culpada por aquele comportamento do colega. Os autores buscaram respostas sobre a extensão e as condições sob as quais os indivíduos percebem a culpa e a vergonha como sentimentos garantidos que refletem na virtude moral ou caráter do agente. No estudo de Sliter, Sliter e Jex (2012) constatou-se que a incivilidade vinda por parte dos clientes pode afetar o desempenho do colaborador nas vendas. Os autores analisaram a incivilidade por parte dos colegas, questionando 120 colaboradores sobre a incivilidade. Os resultados evidenciaram que

a incivilidade vinda por parte dos colegas e clientes pode reduzir o desempenho nas vendas e, também, pode aumentar o absenteísmo.

Já Bunk e Magley (2013) evidenciaram na sua pesquisa que existe uma ligação entre frequência de incivilidade e emocionalidade (um conjunto de quatro reações emocionais: culpa, medo/ansiedade, raiva e aversão). Os autores utilizaram múltiplas técnicas analíticas e posicionaram as avaliações e emoções como variáveis-chave para compreender as experiências da incivilidade no trabalho. Participaram do estudo 522 colaboradores e os resultados encontrados evidenciaram que o otimismo e a emotividade podem desempenhar papéis importantes sobre a incivilidade no ambiente de trabalho, sendo que por meio destes foi possível compreender os maus tratos no local de trabalho e sugerir possíveis estratégias de melhoria.

Zhou *et al*. (2015) comentaram em seu estudo que a incivilidade pode levar o colaborador a pedir o desligamento na organização. Os autores analisaram a incivilidade ao longo prazo, examinando os efeitos da incivilidade diária e exploraram os possíveis moderadores individuais e organizacionais desta ação. Nesta pesquisa foram questionados 76 colaboradores. Os resultados deste estudo evidenciaram que a incivilidade se relaciona com os indivíduos que sofrem desta ação causando baixa estabilidade emocional.

Na pesquisa de Bani-Melhen *et al*. (2020) foi estudado a incivilidade executada pelos clientes. A pesquisa contou com a participação de 243 trabalhadores de diversas organizações americanas. Os resultados apresentados nesta pesquisa evidenciaram que a incivilidade influencia diretamente o desempenho dos trabalhadores. Também se verificou que os trabalhadores sofrem mais ações incivis quando estão resolvendo os problemas dos clientes.

No estudo de Alias, Ojo e Ameruddin (2020), os autores abordaram a incivilidade no trabalho, estresse, contrato psicológico, satisfação no trabalho, compartilhamento de conhecimento e o engajamento no trabalho. A pesquisa contou com 180 funcionários atuantes em uma organização pública situada na Malásia. Os resultados evidenciaram que a incivilidade no trabalho influencia o estresse, contrato psicológico, satisfação no trabalho e o engajamento no trabalho. Também se verificou que a incivilidade não afeta o compartilhamento de conhecimento no contexto de organizações públicas.

No Brasil, Tonin (2018) realizou a adaptação transcultural e validação da escala de incivilidade no trabalho proposta por Cortina *et al*. (2011), efetuando as etapas de tradução, síntese, retradução, análise do comitê de especialistas e pré-teste da escala de incivilidade no trabalho. Na sequência, verificou-se as propriedades psicométricas da escala, com a aplicação da pesquisa a 913 trabalhadores de uma organização do setor de serviços terceirizados. Os dados obtidos nesta análise indicaram que a média geral de incivilidade no trabalho evidencia uma baixa ocorrência das atitudes avaliadas, porém,

percebeu-se que, embora tais comportamentos sejam pouco frequentes, ocorrem no ambiente laboral dos respondentes. A principal contribuição do estudo foi a de realizar a adaptação transcultural e a validação de uma escala pioneira em avaliar os comportamentos incivis no ambiente de trabalho, bem como permitir um avanço nos estudos realizados no Brasil.

Dando continuidade ao estudo de Tonin (2018) e aplicando a escala de Cortina *et al*. (2011) validade pela autora, Posser (2020) analisou os índices de incivilidade no trabalho no contexto dos professores da educação básica de instituições de ensino públicas e privadas do município de Santa Maria/RS. Participaram da pesquisa 166 professores da educação básica de instituições públicas e privadas e os dados obtidos indicaram uma média geral de incivilidade no trabalho foi de 1,62, o que evidencia uma baixa ocorrência das atitudes avaliadas. Na fase qualitativa, emergiram *a posteriori* nas falas dos professores entrevistados, e baseadas nas proposições e referencial teórico, as três principais categorias de análise deste estudo: diversidade de fontes, consequências da incivilidade e estratégias de enfrentamento (POSSER, 2020). Logo, a autora conclui que mesmo a ocorrência sendo baixa, é importante que as instituições de ensino deem atenção aos comportamentos incivis identificados, já que eles podem abrir espaços para outros tipos de violência no ambiente de trabalho. Ainda, neste mesmo estudo, o suporte organizacional foi identificado como uma das estratégias de enfrentamento da incivilidade no trabalho, onde os professores entrevistados de instituições de ensino públicas e privadas destacaram a importância da gestão institucional em propiciar um ambiente de trabalho agradável, sendo que o suporte organizacional está relacionado com a percepção dos indivíduos quanto a organização valorizar as suas contribuições e cuidar do seu bem-estar.

Frente a necessidade de adaptação às mudanças, as organizações têm usado cada vez mais os recursos tecnológicos em seu processo de comunicação. Por esse motivo, analisar a incivilidade cibernética, presente no ambiente organizacional, é uma temática relevante e inovadora para os estudos organizacionais brasileiros. Neste contexto, entre os estudos de incivilidade cibernética e seus efeitos no ambiente de trabalho, pode se citar a pesquisa de Lim e Teo (2009) que desenvolveram um instrumento capaz de mensurar esse tipo de incivilidade. Os autores avaliaram a incivilidade cibernética no ambiente de trabalho em Cingapura e também analisaram o seu impacto sobre os colaboradores em relação à satisfação no trabalho e no compromisso organizacional. Foram questionados 192 colaboradores, os resultados evidenciaram que os supervisores do sexo masculino, praticante desta ação foram mais ativos em relação à incivilidade cibernética. Foi realizada a análise de regressão e constatou-se que a incivilidade cibernética estava negativamente relacionada à satisfação no trabalho dos colaboradores e compromisso organizacional. evidenciou-se, também, nessa pesquisa que os funcionários que sofreram esta ação foram mais propensos a desistir de seus empregos.

Na pesquisa de Giumetti *et al*. (2013) foi analisada a incivilidade cibernética e os seus efeitos no ambiente organizacional junto a 84 colaboradores. Os autores buscaram analisar os atos do supervisor por meio de mensagens por *e-mail*. Os resultados encontrados evidenciaram que os colaboradores tiveram um desempenho significativamente negativo em relação a esses atos. Na pesquisa de Krishnan (2016) buscou-se examinar o impacto dos traços de personalidade na incivilidade cibernética via e-mail de trabalho. O pesquisador utilizou o modelo abreviado de cinco dimensões do circumplexo da personalidade associado com a literatura sobre a incivilidade cibernética, buscando desenvolver um modelo de personalidade de incivilidade cibernética. O modelo foi aplicado em uma pesquisa on-line com 265 funcionários em uma empresa situada na Índia. Os resultados evidenciaram que as relações de extroversão e estabilidade emocional pode gerar incivilidade cibernética e assim tende a apresentar resultados negativos no ambiente de trabalho.

No estudo de Park, Fritz e Jex (2018) foi examinado as relações internas entre a incivilidade por meio de e-mail enviados por gestores aos colaboradores. Os autores analisaram também o controle de trabalho e distanciamento psicológico do trabalho que poderiam aliviar os efeitos da incivilidade cibernética sobre o sofrimento. Participaram desta pesquisa 96 colaboradores e para a análise dos dados foi utilizada uma modelagem linear hierárquica. Os resultados evidenciaram que nos dias em que os colaboradores sofreram incivilidade cibernética, apresentaram maior sofrimento físico e afetivo no final do dia de trabalho, que por sua vez, foi associado maior sofrimento na manhã seguinte. Na pesquisa de Heischman, Nagy e Settler (2019) os autores estudaram a incivilidade face a face, incivilidade cibernética, satisfação no ambiente de trabalho, esgotamento e a rotatividade. O estudo contou com a participação de 231 trabalhadores, estes responderam um questionário *online*. Os resultados apontaram que a incivilidade cibernética se correlaciona significativamente com a incivilidade face a face. Além disso, identificou-se que a incivilidade também se correlaciona com o esgotamento, a rotatividade e a satisfação no trabalho.

Outra evidência a ser apresentada, refere-se a pesquisa de Wang, Chen (2020), os autores identificaram que a incivilidade causa aos trabalhadores baixa produtividade e falta de engajamento no trabalho. Entendo que a incivilidade causa um impacto prejudicial ao engajamento dos trabalhadores em diferentes esferas da vida, retratando as relações interpessoais, o trabalho e a participação cívica. Loh, Thorsteinsson, Loi (2021) destacam que a incivilidade contribui para o esgotamento dos funcionários, essa ação afeta a satisfação dos indivíduos, levando esses profissionais a se afastar do ambiente de trabalho. No estudo de Shin, Hur e Kang (2021) foi destacado a incivilidade praticada por meio dos colegas de trabalho e também por meio dos clientes, assim, verificou-se que essa ação causa uma exaustão emocional para os indivíduos. Niven *et al*. (2022) destacam que a incivilidade leve os

trabalhadores solicitarem o afastamento devido ao cansaço, além disso, apresentam tristeza e raiva diante desse comportamento.

Colaborando para essa evidência destacada, Gustianwan *et al*. (2022) salientam em sua pesquisa que a incivilidade promove a exaustão nos profissionais, promovido por pressão, estresse e sobrecarga. Por meio da exaustão emocional os trabalhadores não desenvolvem as atividades de forma eficiente. Nesta mesma perspectiva, o estudo de Saleem *et al*. (2022) aponta que as ações incivis são prejudiciais ao desempenho e confiança dos trabalhadores diante de seus supervisores. Pois entende-se que o funcionário que é tratado de maneira rude, desrespeitosa ou hostil, tende a não apresentar confiança sobre a liderança, a incivilidade proporciona um clima negativo e inseguro entre os indivíduos que são afetados por essa ação. Nas pesquisas de Aman-Ullah *et al*. (2023) e Jiang *et al*. (2023) foi destacado que a incivilidade pode promover intenções de rotatividade nas organizações.

Daniels e Thornton (2019) desenvolveram um estudo que teve como objetivo compreender a incivilidade cibernética e incivilidade interpessoal como mecanismo pelos quais a raça leva a discriminação. A pesquisa conteve a participação de 408 trabalhadores americanos. Os resultados revelaram que os trabalhadores não brancos já vivenciaram ações incivis por meio de *e-mails*. Diante desta realidade, os autores sugerem que as organizações monitorem está ações cibernéticas, e tomem ações corretivas, visando evitar os maus-tratos no ambiente laboral. Assim, sugere-se que sejam realizadas mais pesquisas com esse objetivo a fim de compreender a relação de raça com a incivilidade cibernética.

A pesquisa de Williams (2019) teve como objetivo analisar os efeitos da incivilidade cibernética sobre a percepção de líderes de organizações sem fins lucrativos no Canadá. A pesquisa apresentou uma abordagem exploratória e qualitativa. Os resultados obtidos neste estudo contribuíram para o desenvolvimento da temática na área de gestão de pessoas e comportamento organizacional. Por meio da percepção de 11 líderes foi possível identificar ações realizadas no contexto organizacional que podem levar à incivilidade cibernética. Além disso, observou-se os elementos em comum entre o *bullying* e a incivilidade por meio das experiências pessoais destes profissionais. O autor sugere que sejam realizadas mais pesquisas qualitativas a fim de analisar estas ações em outras organizações.

Wegner *et al*. (2021) realizaram um mapeamento do campo de pesquisas da incivilidade cibernética. Além disso, os autores recomendaram a urgência de as organizações pensarem nos efeitos da incivilidade, sugerindo que estas incorporem ao seu código de ética formas para evitar comportamentos incivis e garantir que os trabalhadores estejam saudáveis, satisfeitos e engajados com o seu trabalho.

Liu *et al*. (2022) salientam que a incivilidade cibernética pode promover a ansiedade dos profissionais. Segundo os autores, sentimentos de empatia e solidariedade induzem a liderança, por exemplo, a manifestar um comportamento de apoio aos trabalhadores que vivenciam comportamento de incivilidade, haja vista que muitos dos indivíduos que passam por tal vivência, acabam nutrindo sentimentos de raiva e ansiedade, o que pode potencializar, ainda, comportamentos de incivilidade para outros colegas.

Com base no exposto, a incivilidade cibernética, segundo revelaram Niven *et al*. (2022), causa esgotamento emocional e aumento de tristeza dos trabalhadores. Segundo os resultados do estudo, as organizações devem criar formas para lidar com este tio de comportamento buscando preservar a integridade e saúde dos seus trabalhadores, pois quando negligenciadas estas formas, a incivilidade, além da tristeza, aumenta os índices de doenças laborais no ambiente de trabalho podendo levar os trabalhadores a abandonarem a organização em que trabalham. Como exemplo, nesse cenário, as organizações podem criar programas que melhores os sentimentos dos trabalhadores sobre serem membros valiosos na organização, com vistas a reduzir sentimentos de tristeza e sofrimento.

Wang, Kim e Li (2022) informam que incivilidade cibernética apresenta efeitos defasados sobre o desempenho produtivo dos indivíduos, interferindo na realização das tarefas rotineiras. Para os autores, é de suma importância que as organizações consigam realizar intervenções de civilidade, respeito e engajamento no trabalho que, comprovadamente, reduz a incivilidade no trabalho. Além disso, em termos de incivilidade cibernética, líderes e liderados devem prestar atenção às suas expressões e formas de escrita em *e-mails* eletrônicos, a fim de amenizar a ambiguidade do seu conteúdo e que levem a múltiplos entendimentos. É plausível ressaltar que devido a correria diária, muitos indivíduos escrevem e respondem mensagens de formas diversas e que podem alimentar dúvidas (será que a pessoa leu direito?; será que a pessoa entendeu?) e, também, desconfianças (ele me retornou de uma forma muito rude!; ele está bravo comigo?; ele me respondeu apenas com um ‘*emoji*’!). Por essa razão, os autores atentam para o cuidado no modo de se expressar e manifestar sua mensagem de forma clara e elucidativa, para que os indivíduos não possuam interpretações equivocadas sobre o conteúdo da mensagem.

Na pesquisa de Jagsi *et al*. (2023) foram destacados que a incivilidade cibernética tende abalar o contentamento, a satisfação e a segurança dos trabalhadores, comprometendo a saúde mental e produtividade desses profissionais. Além disso, a incivilidade cibernética, assim como o assédio sexual, afeta desproporcionalmente grupos minoritários dentro das organizações e que, por sua vez, afetam o seu bem-estar e qualidade de vida. Como conclusão, os autores sugeriram pensar na transformação da cultura das organizações, como modo de criar normas de combate à incivilidade.

Xiao *et al*. (2023) apontaram que a incivilidade cibernética afeta negativamente a motivação intrínseca dos trabalhadores e pode comprometer os seus recursos internos. Segundo os autores, a incivilidade é um estressor social (devida a interação entre os pares) capaz de ameaçar os recursos emocionais, sociais, psicológicos e cognitivos que os indivíduos possuem. Quando esses recursos se esgotam, os trabalhadores podem vivenciar o *burnout* que tem a capacidade de desencadear outras doenças no ambiente de trabalho.

Diante destes estudos analisados, percebe-se a importância de se estudar a incivilidade cibernética e os seus efeitos no contexto empresarial, visto que, esta ação pode comprometer o desempenho dos colaboradores, diminuindo sua satisfação e produtividade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este ensaio teve por objetivo refletir sobre a incivilidade e incivilidade cibernética e os seus efeitos no ambiente organizacional. O aporte teórico levantado neste estudo e que propicia sua fundamentação permite desenvolver a análise sobre ações incivis e suas consequências no ambiente de trabalho.

Os estudos apresentados demonstram que a incivilidade no trabalho pode ocorrer mediante ações como: o gestor afastar o subordinado de uma reunião, o cliente interromper o funcionário, o colega de trabalho te ignorar, excluir indivíduos de assuntos e eventos, um colega de trabalho enviar uma mensagem cibernética presunçosa, o colega não responder uma mensagem, dentre outras. Por sua vez, os trabalhadores afetados por estas ações tendem a levar a sério os comportamentos de exclusão, aumentando suas emoções negativas. Além disso, apresentam maior distração cognitiva, estresse, sofrimento psicológico, emoções negativas como a raiva, culpa e medo, menor satisfação e criatividade, além de sentirem-se deprimidos e mal-humorados.

A incivilidade não solucionada além de comprometer o bem estar dos colaboradores, pode gerar diversos resultados como a redução da produtividade e o desligamento do colaborador da organização. Partindo disso, a Figura 2 apresenta alguns efeitos da incivilidade e da incivilidade cibernética na vida dos trabalhadores.

Conforme as informações ilustradas na Figura 2, nota-se que a incivilidade e a incivilidade cibernética apresentam impactos semelhantes não só na vida pessoal dos indivíduos quanto no contexto organizacional, podendo comprometer o rendimento dos colaboradores diante das atividades realizadas no ambiente laboral. Pode-se inferir, deste modo, que a incivilidade traz malefícios para as organizações, os quais devem ser combatidos por meio da conscientização da sua existência e por

práticas organizacionais que fomentem o combate a este tipo de comportamento. Além disso, pensar em uma gestão com uma comunicação fluída, clara e objetiva é um dos primeiros passos para o combate a incivilidade e a incivilidade cibernética. Um e-mail mal escrito pode desencadear uma série de problemas nas organizações, assim como uma expressão física, pode gerar maiores desconfortos potencializando conflitos internos.

Figura 2 – Modelo conceitual dos efeitos da incivilidade e a incivilidade cibernética no contexto organizacional



Fonte: Elaboração própria. Adaptada de Pearson, Andersson e Porath, (2000); Cortina e Magley (2009); Lim e Teo (2009); Giumetti *et al*. (2013); Zhou *et al*. (2015).

Diante do exposto, evidencia-se a importância da temática de incivilidade no trabalho para gestores da área de gestão de pessoas e consequentemente, o papel das organizações para mitigar os resultados negativos decorrentes da incivilidade no local de trabalho. É necessário que os gestores criem consciência sobre a incivilidade no local de trabalho, a fim de garantir que ela não se integre à cultura organizacional e afete o desempenho individual e organizacional. Se as organizações estão cientes da incivilidade no local de trabalho, elas podem considerar estratégias que podem ser implementadas a fim de eliminar o impacto que pode ter nos resultados organizacionais. Nesse sentido, reflete-se sobre a importância de políticas e práticas de gestão de pessoas capazes de abordar esse tipo de comportamento e como eles podem ser prejudiciais tanto para os trabalhadores quanto para as organizações. Essas políticas e práticas, sobretudo, devem englobar ações de combate a incivilidade e de incentivo ao respeito mútuo, solidariedade, compreensão, abertura à comunicação, entre outras práticas.

Quando os colaboradores não percebem sua organização como altamente favorável ao suporte, são significativamente e negativamente impactados por experiências de incivilidade no local de trabalho. Portanto, é importante que exista uma fonte consistente por parte da organização para apoio que os colaboradores recorram quando experimentarem ações incivis, a fim de ajudar a combater os efeitos da incivilidade.

Cabe aos gestores e às organizações implementar políticas de apoio, criando um ambiente de trabalho acolhedor e inclusivo, aumentando a conscientização sobre suas iniciativas e estratégias que conduzam à promoção de um ambiente de trabalho adequado e mais civil. Dentre as estratégias que podem adotar inclui-se a comunicação aos novos colaboradores sobre a importância de um comportamento respeitoso no local de trabalho. A adesão de treinamentos para aprimorar as habilidades interpessoais e a sensibilidade aos colegas de trabalho também pode ser benéfico, fornecendo aos colaboradores estratégias para evitar e lidar com interações desrespeitosas. Logo, salienta-se que as normas de civilidade estabelecidas em reuniões face a face tendem a ser menos explícitas nas comunicações tecnológicas.

A partir das pesquisas mencionadas, verifica-se que no Brasil há poucos estudos que exploram a temática e que existem lacunas sobre a incivilidade e incivilidade cibernética, onde os próprios autores mencionados salientam que há necessidade da realização de mais estudos sobre tais temas. As contribuições teóricas desse estudo se associam com as lacunas de pesquisa, demonstrando diversos elementos que podem ser estudados sobre a incivilidade e a incivilidade cibernética. Além disso, neste estudo é evidenciada que a incivilidade seja de forma direta ou online, é considerada uma variável prejudicial para o bem-estar dos trabalhadores, comprometendo na produtividade e no desempenho dos indivíduos. Entende-se que esse tipo de ação interfere nas relações pessoais, na saúde mental, no clima organizacional, na aprendizagem e desenvolvimento e na cidadania organizacional. Em termos gerenciais e práticos, essa pesquisa pode ajudar os gestores a compreender os efeitos da incivilidade no ambiente de trabalho. Visando tomar ações que sejam a favor de um ambiente de trabalho mais saudável, na intenção de promover melhorias nas relações interpessoais, conscientização e sensibilização na comunicação entre os colegas de trabalhos, mudança cultural, consciência digital e desenvolvimento de políticas e ações em prol de uma comunicação mais eficiente. Ainda, os gestores podem desenvolver treinamentos sobre a comunicação efetiva, promover a diversidade e inclusão, fomentar o trabalho e equipe e estabelecer normas e condutas que estabelecem comportamentos aceitáveis no ambiente laboral.

Sobre essa realidade, sugere-se o desenvolvimento de pesquisas quantitativas e qualitativas sobre a incivilidade e a incivilidade cibernética no contexto nacional, aliado a construtos como liderança, rotatividade, satisfação no trabalho, engajamento no trabalho, comportamentos de cidadania organizacional bem como seus antecedentes e consequentes. Assim, acredita-se que o presente trabalho agrega conhecimento e contribui para os avanços de estudos organizacionais da área de gestão de pessoas no contexto brasileiro e auxilia as organizações a identificarem ações incivis e desenvolverem estratégias de enfrentamento para esta situação. Além disso, também se espera que este estudo possa

inspirar novas e/ou modernas práticas e políticas de Gestão de Pessoas vislumbrando reduzir os efeitos da incivilidade e combatê-la igualmente, para que o ambiente de trabalho seja pautado pela ética, colaboração, confiança e satisfação.

REFERÊNCIAS

ALIAS, M.; OJO, A. O.; AMERUDDIN, N. F. L. "Workplace incivility: the impact on the Malaysian public service department". **European Journal of Training and Development**, vol. 46, n. 3, 2020.

AMAN-ULLAH, A. *et al*. "Nexus of workplace incivility, workplace violence and turnover intentions: a mediation study through job burnout". **Kybernetes**, vol. 10, 2023.

BUNK, J. A.; MAGLEY, V. J. "The role of appraisals and emotions in understanding experiences of workplace incivility". **Journal of Occupational Health Psychology**, vol. 18, n. 1, 2013.

BYRON, K. "Carrying too Heavy a Load? The Communication and Miscommunication of Emotion by Email". **Academy of Management Review**, vol. 33, 2008.

CORTINA, L. M. *et al*. "Incivility in the workplace: incidence and impact". **Journal of Occupational Health Psychology**, vol. 6, n. 1, 2001.

CORTINA, L. M.; MAGLEY, V. J. "Patterns and profiles of response to incivility in the workplace". **Journal of Occupational Health Psychology**, vol. 14, n. 3, 2009.

DANIELS, S. R.; THORNTON, L. M. "Race and workplace discrimination: The mediating role of cyber incivility and interpersonal incivility". **Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal**, vol. 39, n. 3, 2019.

FERGUSON, T. J. *et al*. "Shame and guilt as morally warranted experiences". *In*: TRACY, J. L.; ROBINS, R. W.; TANGNEY, J. P. (eds.). **Self-Conscious Emotions**: Theory and Research. New York: Gilford, 2007.

FRANCIS, L.; HOLMVALL, C. M.; O'BRIEN, L. E. "The influence of workload and civility of treatment on the perpetration of email incivility". **Computers in Human Behavior**, vol. 46, 2015.

GIUMETTI, G. W. *et al*. "Linking cyber incivility with job performance through job satisfaction: the buffering role of positive affect". **Psi Chi Journal of Psychological Research**, vol. 21, 2016.

GIUMETTI, G. W. *et al*. "What a rude e-mail! Examining the differential effects of incivility versus support on mood, energy, engagement, and performance in an online contexto". **Journal of Occupational Health Psychology**, vol. 18, n. 3, 2013.

HEISCHMAN, R. M.; NAGY, M. S.; SETTLER, K. J. "Before you send that: Comparing the outcomes of face-to-face and cyber incivility". **The Psychologist-Manager Journal**, vol. 22, n. 1, 2019.

JAGSI, R. *et al*. "Workplace Harassment, Cyber Incivility, and Climate in Academic Medicine". **Jama**, vol. 329, n. 21, 2023.

JIANG, L. *et al*. "From Incivility to Turnover Intentions among Nurses: a multifoci and self-determination perspective". **Journal Of Nursing Management**, vol. 1, n. 1, 2023.

KRISHNAN, S. "Electronic warfare: A personality model of cyber incivility". **Computers in Human Behavior**, vol. 64, 2016.

LIM, S.; LEE, A. "Work and nonwork outcomes of workplace incivility: Does family support help?". **Journal of Occupational Health Psychology**, vol. 16, n. 1, 2011.

LIM, V. K. G.; TEO, T. S. H. "Mind Your E-Manners: Impact of Cyber Incivility on Employees' Work Attitude and Behavior". **Information and Management**, vol. 46, n. 8, 2009.

LIU, P. *et al*. "Is cyber anxiety signaling useful? An examination of leader's emotional and behavioral reactions". **Journal Of Business Research**, vol. 146, 2022.

LOH, J. M. I.; THORSTEINSSON, E. B.; LOI, N. M. "Workplace incivility and work outcomes: cross **:**cultural comparison between australian and singaporean employees". **Asia Pacific Journal Of Human Resources**, vol. 59, n. 2, 2021.

NIVEN, K. *et al*. "Daily effects of face-to-face and cyber incivility via sadness, anger and fear". **Work & Stress**, vol. 36, n. 2, 2022.

PARK, Y.; FRITZ, C.; JEX, S. "Daily Cyber Incivility and Distress: The Moderating Roles of Resources at Work and Home". **Journal of Management**, vol. 44, n. 7, 2018.

PEARSON, C. M.; ANDERSSON, L. M.; WEGNER, J. W. "When workers flout convention: A study of workplace incivility". **Human Relations**, vol. 54, n. 11, 2001.

PEARSON, C.; ANDERSSON, L.; PORATH, C. "Assessing and Attacking Workplace Incivility". **Organizational Dynamics**, vol. 29, n. 2, 2000.

PORATH, C.; PEARSON, C. "The price of incivility". **Harvard Business Review**, vol. 91, n. 1, 2013.

POSSER, T. G. **Incivilidade no trabalho na perspectiva dos professores da educação básica pública e privada no município de Santa Maria/RS** (Dissertação de Mestrado em Administração). Santa Maria: UFSM, 2020.

SAKURAI, K.; JEX, S. M. "Coworker incivility and incivility targets' work effort and counterproductive work behaviors: the moderating role of supervisor social support". **Journal of Occupational Health Psychology**, vol. 17, n. 2, 2012.

SALEEM, F. *et al*. "Workplace Incivility and Employee Performance: does trust in supervisors matter? (a dual theory perspective)". **Behavioral Sciences**, vol. 12, n. 12, 2022.

SHIN, Y.; HUR, W-M.; KANG, S. "Mistreatment from multiple sources: Interaction effects of abusive supervision, coworker incivility, and customer incivility on work outcomes". **International Journal of Environmental Research and Public Health**, vol. 18, n. 10, 2021.

SLITER, M.; SLITER, K.; JEX, S. "The Employee as a Punching Bag: The Effect of Multiple Sources of Incivility on Employee Withdrawal Behavior and Sales Performance". **Journal of Organizational Behavior**, vol. 33, n. 1, 2012.

SPENCER, C.; LOEHR, K.; BYRD, A. "Patient and Family Perpetrated Cyber-Incivility and Cyber-Aggression Within Healthcare: a cross-sectional descriptive study". **Sage Open Nursing**, vol. 9, 2023.

TONIN, S. **Adaptação e Validação Transcultural da Escala de Incivilidade no Trabalho** (Tese de Doutorado em Administração). Santa Maria: UFSM, 2018.

WANG, C. H.; CHEN, H. T. "Relationships among workplace incivility, work engagement and job performance". **Journal of Hospitality and Tourism Insights**, vol. 3, n. 4, 2020.

WANG, X.; KIM, T. Y; LI, H. "Why and for whom cyber incivility affects task performance? Exploring the intrapersonal processes and a personal boundary condition". **Asia Pacific Journal of Management**, vol. 1, 2022.

WEGNER, R. S. *e tal*. "Comportamento de incivilidade cibernética: caracterização da produção científica internacional no período de 2008 a 2019". **Revista de Administração Unimep**, vol. 19, n. 2, 2021.

WILLIAMS, K. S. "Unsociable speech: Critical discourses on cyber incivility from inside the non-profit sector in Canada". **Qualitative Research in Organizations and Management**, vol. 15, n. 3, 2019.

XIAO, S-P. *et al*. "Effects of two-dimensional cyber incivility on employee well-being from a self-determination perspective". **Frontiers In Psychology**, vol. 14, 2023.

ZHOU, Z. E. *et al*. "Effect of workplace incivility on end-of-work negative affect: examining individual and organizational moderators in a daily diary study". **Journal of Occupational Health Psychology**, vol. 20, n. 1, 2015.



BOLETIM DE CONJUNTURA (BOCA)

Ano V | Volume 15 | Nº 44| Boa Vista |2023

http://www.ioles.com.br/boca

Editor chefe:

Elói Martins Senhoras

Conselho Editorial

Antonio Ozai da Silva, Universidade Estadual de Maringá

Vitor Stuart Gabriel de Pieri, Universidade do Estado do Rio de Janeiro

Charles Pennaforte, Universidade Federal de Pelotas

Elói Martins Senhoras, Universidade Federal de Roraima

Julio Burdman, Universidad de Buenos Aires, Argentina

Patrícia Nasser de Carvalho, Universidade Federal de Minas Gerais

Conselho Científico

Claudete de Castro Silva Vitte, Universidade Estadual de Campinas

Fabiano de Araújo Moreira, Universidade de São Paulo

Flávia Carolina de Resende Fagundes, Universidade Feevale

Hudson do Vale de Oliveira, Instituto Federal de Roraima

Laodicéia Amorim Weersma, Universidade de Fortaleza

Marcos Antônio Fávaro Martins, Universidade Paulista

Marcos Leandro Mondardo, Universidade Federal da Grande Dourados

Reinaldo Miranda de Sá Teles, Universidade de São Paulo

Rozane Pereira Ignácio, Universidade Estadual de Roraima