



**Investigação e modelagem da incivildade no trabalho na percepção dos professores de instituições públicas e privadas**

**Investigation and modeling of incivility workplace in the perception of teachers from public and private institutions**

Talita Gonçalves Posser<sup>1</sup>

Vânia Medianeira Flores Costa<sup>2</sup>

Roger da Silva Wegner<sup>3</sup>

Sabrina Nascimento Borba<sup>4</sup>

Julia Richter<sup>5</sup>

**Resumo**

O presente estudo tem como objetivo desenvolver uma modelagem visando elencar as prioridades referentes à incivildade no ambiente de trabalho sob a percepção dos professores de escolas públicas e privadas situadas em Santa Maria – RS. Participaram da pesquisa 166 professores da educação básica de escolas públicas e privadas de Santa Maria – RS. A partir dos critérios da escala elaborada por Cortina et al. (2011) e validada no Brasil por Tonin (2018), desenvolveu-se a modelagem das prioridades a partir do *Analytic Hierarchy Process*. Os resultados sinalizaram que as variáveis “Falou em voz alta, gritou ou insultou você” e “Fez

<sup>1</sup> Mestrado em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Av. Roraima, nº 1000, Cidade Universitária Bairro - Camobi, Santa Maria - RS, CEP: 97105-900. E-mail: [talita.gposser@gmail.com](mailto:talita.gposser@gmail.com)  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-5626-0539>

<sup>2</sup> Doutorado em Administração pela Universidade Federal da Bahia (UFBA), Universidade Federal de Santa Maria, Av. Roraima, nº 1000, Cidade Universitária Bairro - Camobi, Santa Maria - RS, CEP: 97105-900.  
E-mail: [vania.costa@ufsm.br](mailto:vania.costa@ufsm.br) Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-6099-820X>

<sup>3</sup> Mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Av. Roraima, nº 1000, Cidade Universitária Bairro - Camobi, Santa Maria - RS, CEP: 97105-900. E-mail: [rswegnerr@gmail.com](mailto:rswegnerr@gmail.com)  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-2034-8034>

<sup>4</sup> Especialista em Planejamento Empresarial e Gestão e Pessoas, Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Av. Roraima, nº 1000, Cidade Universitária Bairro - Camobi, Santa Maria - RS, CEP: 97105-900.  
E-mail: [sabrina.borba@gmail.com](mailto:sabrina.borba@gmail.com) Orcid: <https://orcid.org/0009-0000-7906-5656>

<sup>5</sup> Graduada em Administração, Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Av. Roraima, nº 1000, Cidade Universitária Bairro - Camobi, Santa Maria - RS, CEP: 97105-900. E-mail: [juliar96@hotmail.com](mailto:juliar96@hotmail.com)  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-1559-3481>

comentários insultuosos ou desrespeitosos sobre você” foram prioridades similares citadas pelos professores, sendo ações consideradas importantes para contexto investigado.

**Palavras-chave:** Incivildade no Trabalho. Comportamento Organizacional. Professores.

### **Abstract**

The present study aims to develop a modeling aiming to list the priorities related to incivility workplace environment under the perception of teachers from public and private schools located in Santa Maria – RS. 166 teachers of basic education from public and private schools in Santa Maria – RS participated in the research. Based on the scale criteria developed by Cortina et al. (2011) and validated in Brazil by Tonin (2018), priority modeling was developed from the Analytic Hierarchy Process. The results signaled that the variables “spoke aloud, shouted or insulted you” and “made insulting or disrespectful comments about you” were similar priorities mentioned by the teachers, being actions considered important for the investigated context.

**Keywords:** Incivility Workplace. Organizational Behavior. Teachers.

## **Introdução**

Frente às mudanças no mundo do trabalho e do modelo de gestão das organizações, tanto na esfera pública quanto na esfera privada, à medida que se observa o crescimento no mercado de trabalho, as condições para exercer as atividades designadas começam a tomar um novo rumo e as pessoas têm que se adequar a estes novos padrões (Santos & Caldeira, 2015). De acordo com Almeida (2015) a atividade profissional sofre influência de vários fatores, como físicos, psíquicos, familiares e sociais. Segundo a autora, as tecnologias, o ritmo de trabalho, a pressão por resultados, a relação entre a equipe, a afetividade ou a falta dela e a estrutura de trabalho são alguns dos aspectos que atingem diretamente as pessoas, tanto nos aspectos profissionais quanto nos pessoais.

Para Santos (2014) e reforçado por Tonin (2018), os dados da Organização Mundial da Saúde (OMS) revelam que 23 milhões de pessoas no Brasil são afetadas por transtornos mentais. Ainda, segundo as autoras, esses transtornos correspondem à terceira maior causa de afastamento do trabalho no Brasil, que, só no ano de 2011, teve cerca de 211 mil pessoas afastadas devido a transtornos psicológicos. Barbosa et al. (2010) relataram que durante muito tempo, predominou nos países ocidentais a ideia de que saúde e doença eram entidades separadas e de que as doenças tinham origem biológica e pouca relação com os problemas

psicológicos e sociais. Todavia, sabe-se que o ambiente organizacional quando inadequadamente gerenciado ocasiona prejuízos a saúde do funcionário, desencadeando o aumento do Estresse Ocupacional e a Síndrome de *Burnout*, além da diminuição comprometimento organizacional e do bem-estar psicológico e físico, e dentre os comportamentos instigadores dessas doenças ocupacionais constata-se a incivildade no trabalho.

Andersson e Pearson (1999, p. 457) definem a incivildade no local de trabalho como um comportamento desviante de baixa intensidade com a intenção ambígua para prejudicar o alvo, em violação das normas do local de trabalho para o respeito mútuo, com condutas caracteristicamente rudes e descortês, exibindo uma falta de consideração pelos outros. Os comportamentos desavisados, segundo Pearson, Andersson e Porath (2000), vêm a transgredir estas normas estabelecidas, caracterizando as práticas de incivildade.

Pearson, Andersson e Wegner (2001) relatam que a civilidade no ambiente de trabalho é 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 funcionários, na intenção de construir um ambiente agradável. Em contrapartida, Cortina (2008) explica que a incivildade no local de trabalho é entendida como uma forma de mau trato interpessoal, que tem atraído cada vez mais a atenção de pesquisas ao longo da última década, sendo uma das formas de comportamento antissocial mais difundidas e manifestadas no contexto profissional.

Cortina e Magley (2009) enfatizam em seus achados que a incivildade é definida como um comportamento que inclui incidentes que podem ser percebidos como uma leve grosseria ou desrespeito geral. Lim, Cortina e Magley (2008) salientam que a incivildade tem sido considerada um tipo de aborrecimento interpessoal, muitas vezes diário, e estressor no ambiente de trabalho.

As autoras Andersson e Pearson (1999) e Lim, Cortina e Magley (2008) apresentam três características base para o comportamento incivil: violação das normas de trabalho e do respeito, a intenção ambígua, e a baixa intensidade. A primeira delas refere-se às próprias normas de funcionamento de cada organização, que possui políticas e regras de conduta que geram expectativas de comportamentos que são aceitáveis entre os funcionários. Esta compreensão compartilhada das normas permite uma maior cooperação dentro da organização. No entanto, atos incivis podem prejudicar o ambiente colaborativo e perturbar o bem-estar da organização e de seus funcionários. Cabe destacar que embora no local de trabalho normas oscilem entre organizações e indústrias (Pearson et al., 2001; Pearson, Andersson & Porath, 2000), uma série de comportamentos, tais como sair de uma

fotocopiadora e deixá-la sem papel ou com papel encravado, não conseguir de volta materiais emprestados, ou não responder a um e-mail ou a uma mensagem de voz, são comumente interpretados como incivis (Johnson & Indvik, 2001; Martin & Hine, 2005).

A intenção ambígua, segunda característica base para o comportamento incivil, relaciona-se com o comportamento de quem pratica o ato de incivildade: o instigador. Para Andersson e Pearson (1999), o objetivo do instigador nem sempre é claro para o indivíduo que sofre com esse ato. Os comportamentos incivis podem ser intencionais, mas ocorrem também devido à ignorância, ao descuido ou a personalidade do instigador. Porém, a ambiguidade causa para a vítima um alto nível de estresse, de modo que esta não perceba sentido na situação, e, conseqüentemente, não saiba como responder ao comportamento.

A terceira característica base para o comportamento incivil é a baixa intensidade. Andersson e Pearson (1999) postularam que a incivildade representa o início de uma espiral ascendente de eventos organizacionais negativos, eventualmente, escalada para comportamentos coercitivos e violentos dos funcionários. Na verdade, para Pearson et al. (2000) quando o indivíduo experimenta eventos constantes de incivildade, isto leva a uma espiral, de modo que a percepção de uma pessoa sobre a incivildade sofrida pode ser usada para retaliar com um outro comportamento incivil, que eventualmente direciona a formas mais agressivas e intensas de maus tratos. Segundo Lim et al. (2008), comparado com atos agressivos, tais como assédio moral ou sexual, incivildade é de menor grau de gravidade, ou seja, mesmo sendo um comportamento de menor intensidade, este ainda induz a agressão e conflitos crescentes.

Cortina (2008) ainda divide a incivildade em geral e seletiva. A incivildade geral abrange as condutas de baixa intensidade que não apresentam intenção clara de causar danos, mas que quebram as normas sociais e ofendem os funcionários. Já a incivildade seletiva age de modo que diferenças de gênero e raça tornam-se alvo e persistem nas organizações. Conforme a autora, atos discriminatórios não são mais tolerados explicitamente nas empresas, dessa forma, acabam sendo mascarados, mesmo que inconscientemente, por práticas rotineiras de incivildade, que implicam em falsas condutas de aspectos não discriminatórios.

De acordo com Porath e Pearson (2013) os comportamentos incivis mascarados incluem condutas como falar mal dos outros, não ouvir com atenção, menosprezar o outro, reter informações importantes, tomar o crédito pelo esforço de outros, fazer observações depreciativas sobre alguém, interromper um colega ou colaborador, deixar de convidar para uma integração social ou de incluir em ações de camaradagem profissional, ou ainda, simplesmente ignorar o indivíduo. Em contrapartida, formas mais explícitas de incivildade

profissional seriam a propagação de rumores e boatos, culpar terceiros pelos próprios erros a acusação de incompetência, a demonstração de descontrole e explosões de raiva etc.

Conforme Mendonça (2017), Reio Jr. e Trudel (2017) e Stover (2017), embora semelhante a outras formas de comportamento antissocial no trabalho, a incivilidade no trabalho é definida como comportamentos rudes que violam as normas estabelecidas pelo grupo de trabalho, são microviolências que abrem espaço para a ocorrência de outras formas de violência. Meier e Cho (2018) explicam que a incivilidade 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, e evidenciam que nos últimos anos têm sido desenvolvidas pesquisas que demonstram esta prática.

Diante dos efeitos ocasionados pela incivilidade no trabalho na vida laboral e pessoal dos indivíduos e frente a importância do sistema educacional para a sociedade, torna-se relevante estudar essa temática na perspectiva dos professores. Prado et al. (2016) já explicavam que muitas transformações ocorreram no panorama da educação brasileira e na profissão do professor, o contexto social na contemporaneidade do século XXI impõe a prática educativa um número elevado de demandas, levando o professor a refletir sobre a sua atuação em sala de aula e os enormes desafios profissionais que enfrenta a fim de atender às exigências do ambiente. Para os autores, a profissão também se defronta em concepções sobre o trabalho que o professor exerce, muitas vezes relacionado a uma atividade meramente técnica, subordinada ao conhecimento produzido pelos cientistas. Dessa forma, insere-se a seguinte questão de pesquisa: Como está priorizada a questão de incivilidade no trabalho sob a percepção dos professores de escolas públicas e privadas situadas em Santa Maria – RS?

A partir do exposto, o presente estudo tem como objetivo desenvolver uma modelagem a fim de elencar as prioridades referentes à incivilidade no trabalho na percepção dos professores de escolas públicas e privadas situadas em Santa Maria – RS. Quanto às justificativas de ordem prática, esse estudo abre caminhos para evidenciar a importância da temática de incivilidade no trabalho para os profissionais da área de gestão de pessoas e da área educacional. Callahan (2011) afirma que os resultados obtidos nos estudos sobre esse assunto auxiliam o desenvolvimento das formações em competências de comunicação para que as pessoas possam compreender suas diferenças de maneira respeitosa. Com base no exposto, essas instituições de ensino, de posse dos resultados, podem propor novas políticas e práticas organizacionais e governamentais para a prevenção de incivildades no ambiente de trabalho, poderão auxiliar na redução de custos ligados aos problemas das violências no ambiente de trabalho, tais como: perda de colaborador engajado, falhas de comunicação,

absenteísmo elevado, redução da produtividade, processos judiciais, imagem negativa da empresa, etc.

## **Métodologia**

### **2.1 Participantes**

Os participantes do estudo foram os professores em exercício nas instituições da educação básica públicas e privadas da cidade de Santa Maria – RS. Com base nas informações públicas da Secretaria de Município da Educação (SMED, 2019), a cidade de Santa Maria possui um total de 133 instituições de ensino que abarcam a educação básica, distribuídas entre esfera municipal e privada, sendo 80 escolas municipais e 53 privadas.

Para fins de delimitação da amostra considerou-se o critério indicado por Hair Jr. et al. (2009), o qual sugere uma relação entre o tamanho da amostra e o número de variáveis analisadas na pesquisa, propondo como uma proporção aceitável para o tamanho de amostra de dez para um. Visto que o questionário de pesquisa contém 12 questões, a amostra mínima a ser atingida é de 120 respostas válidas. Desse modo, estabelecer-se-á uma amostragem não probabilística por conveniência. Sendo assim, o estudo superou as expectativas de coleta, com 166 respostas válidas, o que supera o cálculo mínimo com base nos critérios adotados para esse estudo. Para a inclusão dos professores foram adotados três critérios: I - Ser funcionário efetivo da instituição; II - Estar a mais de um ano na mesma instituição; III - Não estar em período de férias, laudo, atestado ou em licença de qualquer natureza.

### **2.2 Instrumento**

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi um questionário de pesquisa estruturado com itens fechados, composto por duas partes: Parte I - Dados pessoais e ocupacionais; Parte II - Escala de Incivilidade no Trabalho. A primeira parte do questionário é composta por dezessete questões, que buscam identificar o perfil sociodemográfico dos respondentes, verificando: idade, gênero, estado civil, grau de escolaridade, curso, tempo de serviço na carreira, tempo de serviço na organização, natureza da instituição em que atua, séries para as quais leciona, carga horária semanal, tempo no cargo, turno de trabalho, possui cargo de chefia na organização, trabalhou em outras escolas anteriormente e se possui outro emprego ou atividade.



A segunda parte do questionário compreende a escala de Incivildade no Trabalho, desenvolvida por Cortina et al. (2011) e validada no Brasil por Tonin (2018) constituída de doze afirmativas estruturadas em uma escala *Likert* de cinco pontos, variando entre “1 = Nunca” a “5 = Sempre”. As variáveis da escala de Incivildade no Trabalho também foram avaliadas conforme o grau de importância, variando entre “1 = Sem Importância a 9 = Extrema Importância”.

### 2.3 Procedimentos de Coleta de Dados e Cuidados Éticos

Caracterizado como um estudo descritivo com o emprego da abordagem quantitativa para a coleta e análise dos dados, os resultados foram coletados por meio da aplicação do questionário de forma presencial e *online*. Para os questionários aplicados de forma presencial, primeiramente a pesquisa foi autorizada pela Secretaria de Educação do Município de Santa Maria - RS, e posteriormente mediante autorização da direção das escolas. Já os questionários *online* foram aplicados via aplicativo gratuito, através de um *link* fornecido aos professores. A participação na pesquisa foi voluntária e só ocorria após a concordância com o TCLE, disponível na seção inicial do formulário. Foi garantido a todos os participantes o sigilo da identidade e o direito de desistir a qualquer momento, sem prejuízo para si ou para a pesquisa.

### 2.4 Procedimentos de Análise de Dados

Para desenvolver a modelagem deste estudo foi utilizado o método *Analytic Hierarchy Process (AHP)*. O AHP é um método analítico desenvolvido pelo matemático Thomas Lorie Saaty, que busca a resolução de um objetivo destacado por meio de uma abordagem sistemática (Saaty, 2008; Wegner, 2016). Dessa maneira, o método evidencia as variáveis por meio de ações ordenadas e destaca os julgamentos por meio das comparações paritárias.

Definido o objetivo da pesquisa, desenvolve-se a hierarquia de análise do problema em destaque, e o decompõe em partes (critérios). Consecutivamente, são determinados os critérios, que neste estudo, são as doze variáveis que compõem o questionário elaborado por Cortina et al. (2011) e validado no contexto brasileiro por Tonin (2018) e utilizado para mensurar o grau de importância de Incivildade no Trabalho.

Para desenvolver a modelagem são utilizadas as médias das variáveis do construto analisado para realizar a comparação par a par. Esse processo permitiu transformar as informações em valores numéricos, revelando assim o grau de importância de cada variável de acordo com a Escala Fundamental de Saaty (2008), conforme apresentado na Tabela 1.

Escala	Avaliação	Recíproco
Extremamente preferido	9	1/9
Muito forte a extremo	8	1/8
Muito fortemente preferido	7	1/7
Forte a muito forte	6	1/6
Fortemente preferido	5	1/5
Moderado a forte	4	1/4
Moderadamente preferido	3	1/3
Igual a moderado	2	1/2
Igualmente preferido	1	1

**Tabela 1. Escala Fundamental de Saaty**

*Fonte:* Adaptado de “Relative measurement and its generalization in decision making why pairwise comparisons are central in mathematics for the measurement of intangible factors the analytic hierarchy/network process”. de T. L. Saaty, 2008, *RACSAM-Revista de la Real Academia de Ciencias Exactas, Fisicas y Naturales. Serie A. Matematicas*, 102(2), p. 251-318.

De acordo com Saaty (2008) a etapa posterior compreende calcular o autovalor ( $\lambda$  máx). A estimativa pode ser operacionalizada pela equação da seguinte maneira:  $\lambda$  máx =  $w * v$ , o ( $w$ ) é calculado pela soma das colunas da matriz de comparações e o vetor prioridade ( $v$ ). Obtido o resultado do  $\lambda$  máx, calcula-se o índice de consistência (IC), utilizando a seguinte equação:

$$IC = \frac{|\lambda_{\max} - N|}{N - 1}$$

Para o autor, após realiza-se a análise da consistência das informações, que é feita pela utilização do cálculo da razão de consistência (RC), do índice de consistência (IC) e pelo índice randômico (IR), cuja equação é:

$$RC = \frac{IC}{IR}$$

O índice randômico para Saaty (2008) é o índice pré-definido de consistência obtido para uma matriz randômica recíproca, apresentando elementos positivos para diversos tamanhos da matriz. A Tabela 2 contém a ordem das matrizes e seus respectivos valores IR.



Ordem da matriz	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Valores do IR	0	0	0,58	0,9	1,12	1,24	1,32	1,14	1,45	1,49	1,51	<b>1,48</b>	1,56

**Tabela 2. Índice Randômico**

Fonte: Adaptado de “Relative measurement and its generalization in decision making why pairwise comparisons are central in mathematics for the measurement of intangible factors the analytic hierarchy/network process”. de T. L. Saaty, 2008, *RACSAM-Revista de la Real Academia de Ciencias Exactas, Fisicas y Naturales. Serie A. Matematicas*, 102(2), p. 251-318.

Constata-se na Tabela 2 que o Índice de Consistência Randômica adotado nessa pesquisa foi de 1,48, devido a matriz ser 12x12. Logo, a partir da realização destes cálculos, segundo Saaty (2008) é viável analisar a consistência da ponderação e observar se os mesmos estão logicamente relacionados e consistentes. Para o autor, uma matriz aceitável necessita ter um IR com uma razão de consistência menor ou igual a 0,10. Quando a relação de consistência é superior a 0,10, o pesquisador e os envolvidos precisam rever seus julgamentos.

## Resultados e Discussão

### 3.1 Descrição dos Respondentes

A presente pesquisa foi realizada com professores em exercício nas instituições da educação básica públicas e privadas da cidade de Santa Maria - RS. Diante disso, na Figura 1 é possível conhecer o perfil dos 166 professores participantes.

Sociodemográficos dos Participantes		
Variáveis	Respondentes	Porcentagem
Gênero	Feminino	<b>82,10%</b>
	Masculino	17,90%
Idade	De 20 a 30 anos	20,15%
	De 31 a 40 anos	<b>35,97%</b>
	De 41 a 50 anos	32%
	De 51 a 60 anos	15,85%
	Acima de 60 anos	5,04%
Estado civil	Solteiro	29,09%
	Casado	<b>47,27%</b>
	União Estável	13,33%
	Separado/Divorciado	7,29%
	Outro	3,03%
Escolaridade	Ensino Médio	0,61%
	Graduação Incompleta	1,84%
	Graduação Completa	27,61%
	Pós-Graduação	<b>68,10%</b>
	Outro	1,84%

**Figura 1. Informações sociodemográficas dos professores.**

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com Oliveira (2014) o professor é caracterizado como um agente do conhecimento, que valoriza a experiência e o conhecimento internalizado de seus alunos. Partindo disso, resumidamente, nas informações sociodemográficas observou-se que o perfil predominante dos professores é do sexo feminino (82,10%) entre 31 a 40 anos (35,97%). Já em relação ao estado civil, percebeu-se que 47,27% dos professores investigados são casados. O grau de escolaridade que obteve maior destaque entre os respondentes foi Pós-Graduação com 68,10%. Na Figura 2 apresenta-se as informações referentes aos dados ocupacionais dos professores.

Dados Ocupacionais dos Participantes		
Variáveis	Respondentes	Porcentagem
Natureza da instituição	Pública	73,49%
	Privada	26,51%
Tempo na instituição	De 1 a 5 anos	66,87%
	De 6 a 10 anos	16,56%
	De 11 a 15 anos	4,91%
	De 16 a 20 anos	3,68%
	De 21 a 25 anos	3,68%
	De 26 a 30 anos	3,07%
	Mais de 30 anos	1,23%
Carga semanal	Menos de 20 horas	7,23%
	20 horas	48,49%
	40 horas	39,76%
	Mais de 20 horas	4,82%
Turno de trabalho	Matutino	20,13%
	Vespertino	18,87%
	Ambos	61,01%
Séries em que leciona	1º ao 4º ano	47,85%
	5º ao 9º ano	32,52%
	1º ao 9º ano	19,63%

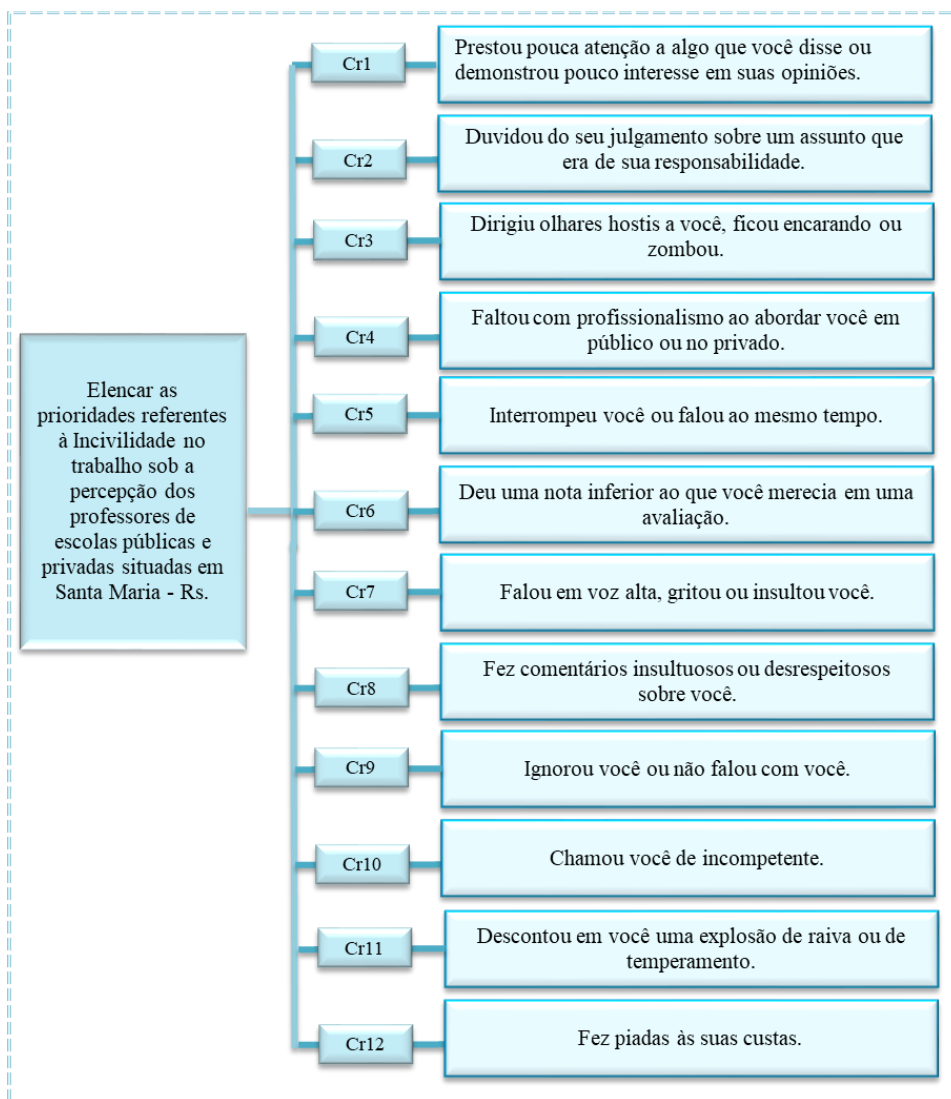
**Figura 2. Informações ocupacionais dos professores.**

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação aos dados ocupacionais notou-se que 73,49% dos professores atuam em instituições públicas, verificou-se também que 66,87% desses respondentes possuem predominantemente de 1 a 5 anos de tempo de instituição. A carga semanal predominante foi de 20 horas (48,49%) e turno de trabalho foi matutino e vespertino (ambos) com 61,01%. Por fim, identificou-se que as séries que esses professores mais atuam são do 1º ao 4º ano (19,85%). A seguir são apresentados as análises dos resultados com base na modelagem realizada sobre o tema incivilidade no trabalho.

### 3.2 Analytic Hierarchy Process (AHP)

Por meio da aplicação do método AHP (*Analytic Hierarchy Process*) foi possível desenvolver a modelagem sob o tema de incivildade no trabalho. Essa modelagem buscou identificar os critérios mais priorizados na percepção dos professores de escolas públicas e privadas. Na Figura 3 ilustra-se a árvore hierárquica da presente pesquisa, elaborada com base nos critérios propostos do Saaty (2008).

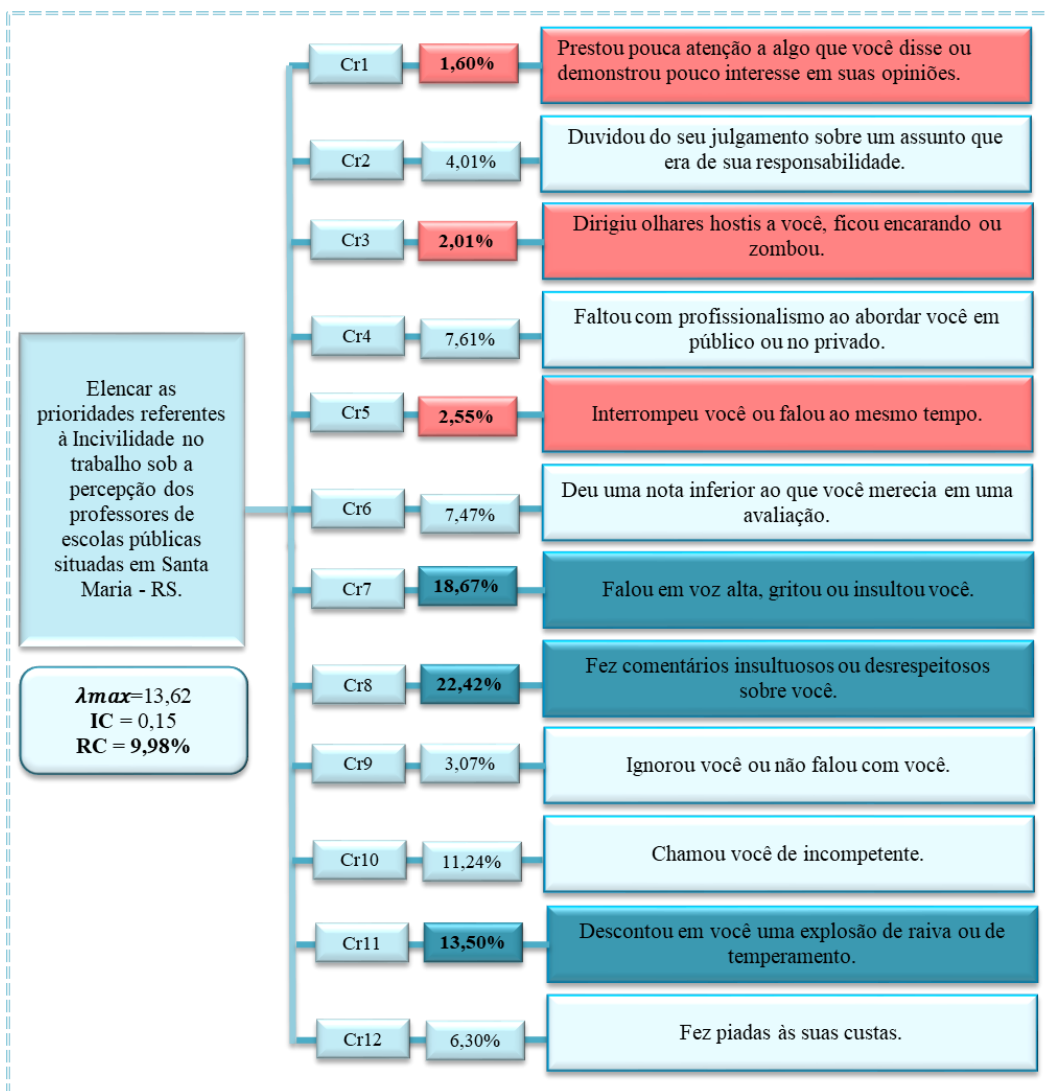


**Figura 3. Árvore Hierárquica da modelagem proposta.**

Fonte: Elaborada pelos autores.

Com base nas informações contidas na Figura 2 percebe-se que a construção do modelo hierárquico iniciou com a definição do objetivo central de elencar as prioridades referentes à incivildade no ambiente de trabalho na percepção dos professores de escolas públicas e privadas situadas em Santa Maria – RS. Nessa perspectiva, a Figura 4 expõe os

juízos dos professores de instituições públicas, mediante os critérios desenvolvidos a partir da escala de Cortina et al. (2011) e validada no Brasil por Tonin (2018).



**Figura 4. Árvore hierárquica do tema incivildade no trabalho na percepção professores em instituições públicas.**  
 Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com o ilustrado na Figura 5, para os professores da educação básica das instituições públicas do município de Santa Maria – RS o critério que foi julgado com maior grau de importância no ambiente de trabalho foi: Cr8 – “Fez comentários insultuosos ou desrespeitosos sobre você” com 22,42%. De acordo com Prado et al. (2016) essas ações se relacionam com outros fatores vindo do ambiente onde profissionais atuam, ignorar os problemas vindos das interações sociais e os sentimentos de insegurança em relação à sua integridade física e psicológica afetam diretamente o desempenho dos colaboradores. No dia a dia desses profissionais a ação destacada é ocasionada por diversos atores, assim, o desempenho dos professores pode ser comprometido já que a incivildade no ambiente de

trabalho se caracteriza como um comportamento desviante de baixa intensidade, onde as normas de boa convivência são desrespeitadas, prejudicando o bem-estar de todos os envolvidos.

O segundo critério priorizado pelos participantes foi Cr7 – “Falou em voz alta, gritou ou insultou você” com 18,67%. De acordo com Cortina (2008) o ambiente de trabalho pode se suceder a condutas depreciativas de alguém gritando, insultando, não dando atenção, evitando contato, atos como esses são percebidos como incivildade. Os professores relataram que já vivenciaram ações como essas vindas de seus alunos, colegas e pais de alunos. Diante dessa situação, percebe-se que essa ação pode prejudicar o ambiente colaborativo e perturbar o bem-estar do ambiente organizacional.

O terceiro critério mais priorizado foi Cr11 – “Descontou em você uma explosão de raiva ou de temperamento”, com 13,50%. Bunk e Magley (2013) acrescentam que as emoções negativas como a raiva é um resultado que explica os comportamentos desrespeitosos e injustos, gerando a incivildade. Os participantes destacam que essa ação incivil causa sofrimento psicológico, falta de criatividade e menor satisfação. Em contrapartida, os critérios que obtiveram menor grau de importância para os professores de instituições públicas foram: Cr1 com 1,60%, Cr3 com 2,01% e Cr5 com 2,55%. O Cr1 corresponde o ato de “Prestou pouca atenção a algo que você disse ou demonstrou pouco interesse em suas opiniões”, o Cr3 refere-se ao ato de “Dirigiu olhares hostis a você, ficou encarando ou zombou” e o Cr5 aborda o ato de “Interrompeu você ou falou ao mesmo tempo”. Justifica-se essa realidade pelo fato dos profissionais não vivenciarem essas ações constantemente, mas entendem que essas ações podem interferir negativamente no seu desempenho.

Diante dos resultados apresentados e considerando com Saaty (2008) o Cálculo da Razão de Consistência (RC) deve ser menor ou igual a 10%, desta forma, de acordo com os dados apresentados constata-se que o RC dos critérios foi 9,98%, demonstrando que os julgamentos são consistentes, como visto na literatura. Na Figura 5 detalha-se a árvore hierárquica do tema incivildade no trabalho na perspectiva dos professores de instituições privadas a fim de verificar como se dá a configuração neste contexto.

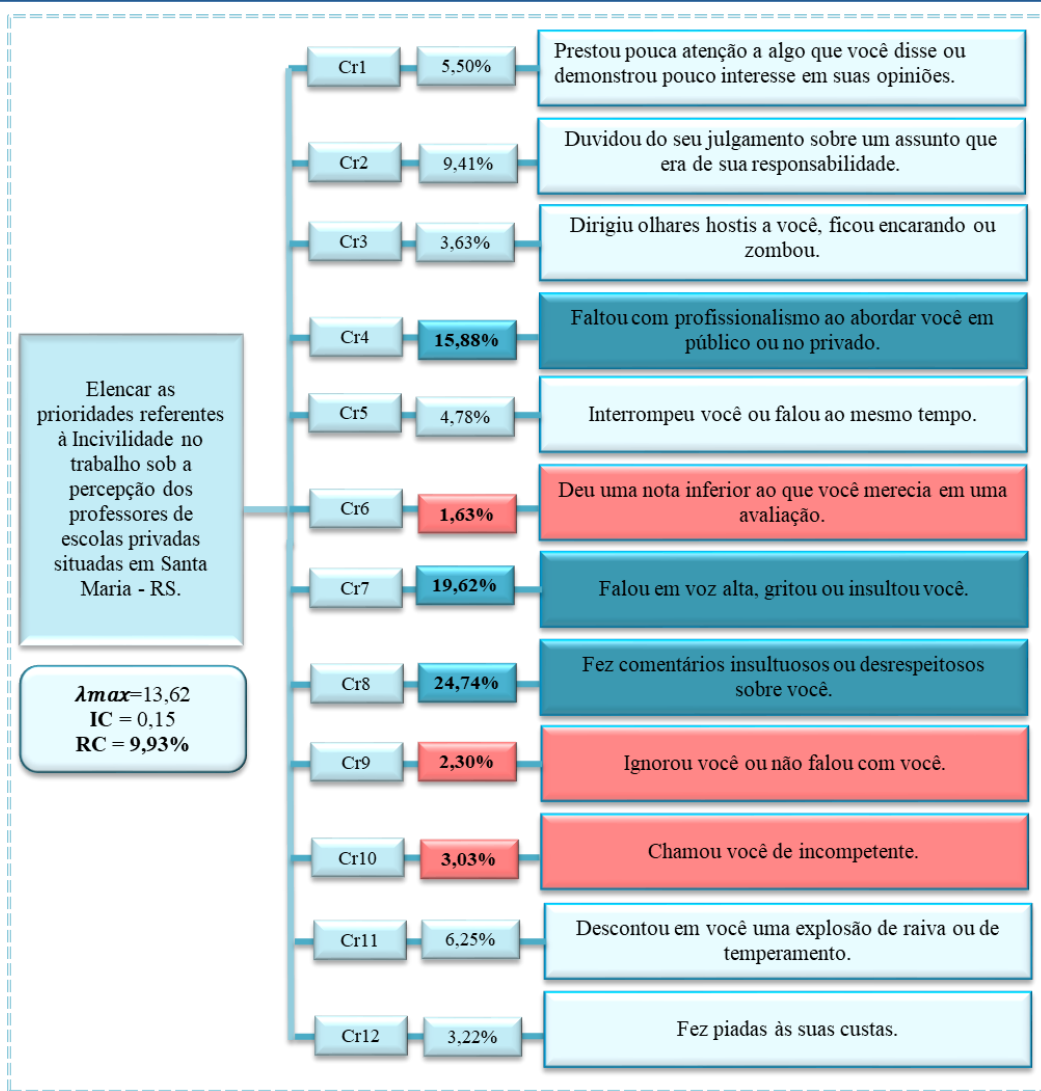


Figura 5. Árvore hierárquica do tema incivildade no trabalho na percepção dos professores em instituições privadas.

Fonte: Dados da pesquisa.

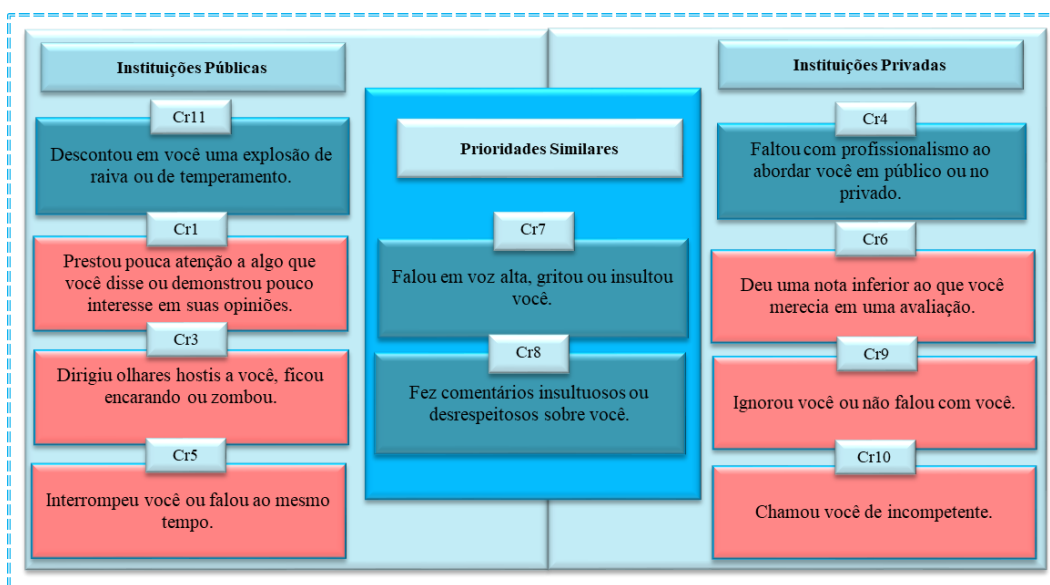
Ao analisar a Figura 5 constata-se que o Cálculo da Razão de Consistência (RC) foi de 9,93%, dentro do limite aceito por Saaty (2008). Posto isso, para os professores das instituições privadas o critério que apresentou maior grau de importância e consequentemente, afetam o ambiente de trabalho foi Cr8 que se retrata o ato de “Fez comentários insultuosos ou desrespeitosos sobre você” com 24,74%. Assim, Porath, Macinnis e Folkes (2011) reafirmam que os atos de incivildade podem ser verbais tais como: comentários sarcásticos ou depreciativos sobre alguém. Nesse sentido, os professores relataram que essa ação desencadeia efeitos adversos tanto para as vítimas como também para o ambiente organizacional, resultando em distração cognitiva, estresse no trabalho e insatisfação.

O Cr7 que se refere ao ato de “Falou em voz alta, gritou ou insultou você” foi o segundo mais priorizado (19,62%). A incivildade desenvolvida nas escolas pode ser percebida como uma leve ação de grosseria ou desrespeito, nesse sentido, os profissionais investigados enfatizam que o tom de voz alto é uma ação incivil que vem comprometer o seu



rendimento. O Cr4 que aborda o ato de “Faltou com profissionalismo ao abordar você em público ou no privado” foi o terceiro mais priorizado pelos profissionais de instituição privada com 15,88%. Sievers e Mersky (2006) sugeriram que quando o comportamento infringe uma norma social, o sentimento de injustiça pode surgir no profissional que sofreu ação incivil, conseqüentemente, essa pessoa desencadeia pensamentos hostis e atribuições negativas no alvo. Nessa situação, os professores relatam que a incivildade vinda por parte dos colegas cria um ambiente desagradável, chegando a comprometer a comunicação entre todos.

Os professores atribuíram menor nível de importância para os critérios Cr6 que se refere ao ato de “Deu uma nota inferior ao que você merecia em uma avaliação” (1,63%), Cr9 que aborda o ato de “Ignorou você ou não falou com você” (2,30%) e Cr10 que retrata o ato de “Chamou você de incompetente” (3,03%). Esse julgamento pode estar atrelado ao fato dos profissionais não vivenciarem essas ações frequentemente. Mas, não deixa de ser relevante, pois essas ações podem causar aos indivíduos frustrações e baixo desempenho. A Figura 6 contempla as prioridades destacadas pelos professores investigados.



**Figura 6. Prioridades apontadas pelos professores de instituições públicas e privadas.**

Fonte: Elaborada pelos autores.

Conforme os dados mencionados, resumidamente, é possível identificar as variáveis que foram destacadas como importantes e também as que tiveram menor grau de importância de acordo com as instituições investigadas. Assim, notou-se que o Cr7 “Falou em voz alta, gritou ou insultou você” e o Cr8 “Fez comentários insultuosos ou desrespeitosos sobre você” foram prioridades similares pelos professores de escolas públicas e privadas. Essas ações destacadas são consideradas importantes no contexto investigado. Segundo Handoyo et al. (2018) os comportamentos que as vítimas consideram rudes ou desrespeitosos são diferentes



em várias culturas, isso revela que a incivildade está diretamente ligada às normas culturais locais, bem como as normas compartilhadas de respeito tendem a ter diferentes limites de tolerância à incivildade no trabalho.

### **Considerações Finais**

O presente estudo teve como objetivo desenvolver uma modelagem a fim de elencar as prioridades referentes à incivildade no trabalho na percepção dos professores de escolas públicas e privadas situadas em Santa Maria – RS. Nesse sentido, foram questionados 166 professores de instituições de educação básica, sendo 73,49% de escolas públicas e 26,51% de privadas do município de Santa Maria – RS. O perfil predominante dos respondentes é de sexo feminino (82,10%) entre 31 a 40 anos (35,97%), com Pós-graduação (68,10%). Além disso, observou-se que os professores apresentaram uma carga semanal de 20 horas (48,49%) em turno matutino e vespertino (61,01%).

Para desenvolver a modelagem utilizou-se da escala de Cortina et al. (2011) e validada no Brasil por Tonin (2018), contemplando 12 variáveis. O método AHP foi empregado a fim de identificar a priorização dos critérios apontados pelos professores. O AHP utiliza a escala de Saaty (2008) que visa analisar o grau de importância dos critérios estudados. Essa escala apresenta pesos de priorização, ela permite que as variáveis sejam comparadas entre si de maneira racional e consistente.

Partindo disso, os resultados por meio da modelagem revelaram que as instituições públicas priorizaram as variáveis: “Fez comentários insultuosos ou desrespeitosos sobre você”, “Falou em voz alta, gritou ou insultou você” e “Descontou em você uma explosão de raiva ou de temperamento”. No dia a dia desses profissionais essas ações incivis são causadas por diversos atores, assim, o desempenho desses indivíduos pode ser comprometido. Pois a incivildade no ambiente de trabalho se expõe como um comportamento desviante de baixa intensidade, as normas de boa convivência são desrespeitadas, prejudicando o bem-estar de todos os envolvidos. Em contrapartida, as variáveis que obtiveram menor de importância foram: “Prestou pouca atenção a algo que você disse ou demonstrou pouco interesse em suas opiniões”, “Dirigiu olhares hostis a você, ficou encarando ou zombou” e o “Interrompeu você ou falou ao mesmo tempo”. Justifica-se essa realidade pelo fato dos profissionais não vivenciarem essas ações constantemente, mas entendem que as mesmas podem interferir negativamente no desempenho dos indivíduos.

No cenário das instituições privadas os professores destacaram as variáveis “Fez comentários insultuosos ou desrespeitosos sobre você”, “Falou em voz alta, gritou ou insultou

você” e “Faltou com profissionalismo ao abordar você em público ou no privado”, os profissionais relataram que essas ações provocam efeitos negativos tanto para as vítimas como também para ambiente organizacional, podendo resultar em estresse no trabalho, distração cognitiva e insatisfação. Comportamentos rudes que violam as normas de boa convivência adotadas pela equipe, são percebidas como microviolências que estimulam novas formas de violência. Em contrapartida, as variáveis que obtiveram menor grau de prioridade sob a percepção desses profissionais foram: “Deu uma nota inferior ao que você merecia em uma avaliação”, “Ignorou você ou não falou com você” e “Chamou você de incompetente”. Essas prioridades dadas pelos profissionais podem estar atreladas pelo fato dos mesmos não vivenciarem essas ações frequentemente. Mas, não deixa de ser relevante, pois ações incivis podem causar aos indivíduos frustrações e baixo desempenho.

Identificou-se também nessa pesquisa que as variáveis: “Falou em voz alta, gritou ou insultou você” e “Fez comentários insultuosos ou desrespeitosos sobre você” foram prioridades similares pelos professores de escolas públicas e privadas. Essas ações destacadas são consideradas importantes no contexto investigado. Salienta-se que os índices de consistência da modelagem desenvolvida foi menor que 0,10. Partindo disso, notou-se que os resultados obtidos nessa pesquisa evidenciaram as prioridades que os professores de instituições públicas e privadas elencaram sobre o tema de Incivildade no Trabalho.

As limitações dessa pesquisa encontram-se na recente validação de escalas para mensurar o construto no Brasil, da mesma forma que a literatura sobre tema é escassa, em especial contexto nacional, o que limitou a discussão teórica e a comparação dos resultados. Cabe lembrar que por se tratar de uma pesquisa que se restringe a uma categoria profissional específica e que as maiorias dos respondentes pertencem às instituições públicas de educação básica as respostas não podem ser generalizadas, pois contém traços específicos a essa situação. Assim, sugere-se para futuras pesquisas uma modelagem que avalie a incivildade no trabalho em outros contextos educacionais, além de organizações de diferentes setores e porte e diferentes regiões geográficas do Brasil, visando elencar as prioridades sobre tema investigado. Além disso, também sugere-se o desenvolvimento de estudos que investiguem a relação entre os índices de incivildade e gênero, escolaridade, raça, etc.

or fim, acredita-se que as informações demonstradas permitiram conhecer as ações incivis que os professores da educação básica de instituições públicas e privadas consideraram importantes diante a sua realidade. Dessa forma, os resultados da pesquisa foram pertinentes para entender o que foi proposto, colaborando para o desenvolvimento da área de comportamento organizacional e elucidando a incivildade e seus reflexos no ambiente de trabalho dos profissionais da área de educação básica.

## Referências

- Almeida, D. M. (2015). Satisfação no trabalho e estresse ocupacional na perspectiva dos policiais militares do estado do Rio Grande do Sul. <https://repositorio.ufsm.br/handle/1/4741>
- 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>
- Cruz Barbosa, S. da, Melo, R. L. P. de, Medeiros, M. U. F. de, & Vasconcelos, T. M. (2010). Perfil de bem-estar psicológico em profissionais de limpeza urbana. *Revista psicologia: organizações e trabalho*, 10(2), 54-66. <https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/22209>
- Bunk, J. A., & Magley, V. J. (2013). The role of appraisals and emotions in understanding experiences of workplace incivility. *Journal of occupational health psychology*, 18(1), 87. <https://doi.org/10.1037/a0030987>
- Callahan, J. L. (2011). Incivility as an instrument of oppression: Exploring the role of power in constructions of civility. *Advances in Developing Human Resources*, 13(1), 10-21. <https://doi.org/10.1177/1523422311410644>
- Cortina, L. M. (2008). Unseen injustice: Incivility as modern discrimination in organizations. *Academy of management review*, 33(1), 55-75. <https://doi.org/10.5465/amr.2008.27745097>
- Cortina, L. M., Kabat-Farr, D., Leskinen, E. A., Huerta, M., & Magley, V. J. (2013). Selective incivility as modern discrimination in organizations: Evidence and impact. *Journal of management*, 39(6), 1579-1605. <https://doi.org/10.1177/0149206311418835>
- Cortina, L. M., & Magley, V. J. (2009). Patterns and profiles of response to incivility in the workplace. *Journal of occupational health psychology*, 14(3), 272. <https://doi.org/10.1037/a0014934>
- 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. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.6.1.64>
- Janeiro, R. de (2018). Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Departamento de*. <https://www.ibge.gov.br/>
- Handoyo, S., Samian, D. S., & Suhariadi, F. (2018). The measurement of workplace incivility in Indonesia: evidence and construct validity. *Psychology Research and Behavior Management*, 11, 217. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S163509>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Bookman editora.
- Johnson, P. R., & Indvik, J. (2001). Rudeness at work: Impulse over restraint. *Public personnel management*, 30(4), 457-465. <https://doi.org/10.1177/009102600103000403>

- Lim, S., Cortina, L. M., & Magley, V. J. (2008). Personal and workgroup incivility: impact on work and health outcomes. *Journal of applied psychology*, 93(1), 95. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.95>
- Martin, R. J., & Hine, D. W. (2005). Development and validation of the uncivil workplace behavior questionnaire. *Journal of occupational health psychology*, 10(4), 477. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.4.477>
- Meier, L. L., & Cho, E. (2019). Work stressors and partner social undermining: Comparing negative affect and psychological detachment as mechanisms. *Journal of occupational health psychology*, 24(3), 359. [10.1037/ocp0000120](https://doi.org/10.1037/ocp0000120)
- Mendonça, J. M. B. (2017). A fagulha de um incêndio: a incivildade no ambiente de trabalho. <https://repositorio.unb.br/handle/10482/31263>
- Oliveira, W. M. (2016). Uma abordagem sobre o papel do professor no processo ensino/aprendizagem, 2010. [https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol\\_28\\_1391209402.pdf](https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol_28_1391209402.pdf). Acesso em, 27, 12.
- Pearson, C. M., Andersson, L. M., & Porath, C. L. (2000). Assessing and attacking workplace incivility. *Organizational dynamics*, 29(2), 123-137. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(00\)00019-X](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(00)00019-X)
- Pearson, C. M., Andersson, L. M., & Wegner, J. W. (2001). When workers flout convention: A study of workplace incivility. *Human relations*, 54(11), 1387-1419. <https://doi.org/10.1177/00187267015411001>
- Porath, C., MacInnis, D., & Folkes, V. S. (2011). It's unfair: Why customers who merely observe an uncivil employee abandon the company. *Journal of Service Research*, 14(3), 302-317. <https://doi.org/10.1177/1094670511404393>
- Porath, C., & Pearson, C. (2013). The price of incivility. *Harvard business review*, 91(1-2), 114-121. <https://hbr.org/2013/01/the-price-of-incivility>
- Prado, A. F., Coutinho, J. B., Osvaldo, O. P. D. O. R., & Villalba, A. (2016). Ser professor na contemporaneidade: desafios da profissão. [https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol\\_1373923960.pdf](https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol_1373923960.pdf). Acesso em, 26, 03-17.
- Reio Jr, T. G., & Trudel, J. (2017). Workplace incivility and conflict management styles: Predicting job performance, organizational commitment, and turnover intent. In *Adult Education and Vocational Training in the Digital Age* (pp. 217-240). IGI Global. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1155380>
- Saaty, T. L. (2008). Relative measurement and its generalization in decision making why pairwise comparisons are central in mathematics for the measurement of intangible factors the analytic hierarchy/network process. *RACSAM-Revista de la Real Academia de Ciencias Exactas, Fisicas y Naturales. Serie A. Matematicas*, 102(2), 251-318. <https://link.springer.com/article/10.1007/BF03191825>
- Santos, F. C. O., & Caldeira, P. (2014). A Psicologia organizacional e do trabalho na contemporaneidade: as novas atuações do psicólogo organizacional. *O portal dos psicólogos*. <https://www.psicologia.pt/artigos/textos/A0929.pdf>

- Sievers, B., & Mersky, R. R. (2006). The economy of vengeance: Some considerations on the aetiology and meaning of the business of revenge. *Human Relations*, 59(2), 241-259. <https://doi.org/10.1177/0018726706062735>
- Stover, P. D. (2017). Personal Resilience, Workplace Civility, and Staff Retention in Behavioral/Mental Health Crisis Stabilization Units. <https://kb.gcsu.edu/dnp/22/>
- Tonin, S. (2018). *Adaptação e validação transcultural da escala de incivilidade no trabalho* (Doctoral dissertation, Universidade Federal de Santa Maria). <https://repositorio.ufsm.br/handle/1/16370>
- Wegner, R. D. S. (2016). Aplicação Do Servqual E Analytic Hierarchy Process: Ferramentas Para Melhoria Dos Serviços Prestados Pelo Hospital Universitário De Santa Maria, RS. <https://repositorio.ufsm.br/handle/1/8387>

Submetido em: 17.03.2023

Aceito em: 17.04.2023