

INCIVILIDADE E RELAÇÕES DE PODER NO ENSINO SUPERIOR PÚBLICO: UMA
LEITURA FENOMENOLÓGICA À LUZ DA TEORIA DAS REDES SOCIAIS

WORKPLACE INCIVILITY AND POWER RELATIONS IN PUBLIC HIGHER
EDUCATION: A PHENOMENOLOGICAL READING THROUGH THE LENS OF
SOCIAL NETWORK THEORY

INCIVILIDAD LABORAL Y RELACIONES DE PODER EN LA EDUCACIÓN
SUPERIOR PÚBLICA: UNA LECTURA FENOMENOLÓGICA A LA LUZ DE LA
TEORÍA DE LAS REDES SOCIALES

GT05 - Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional no Serviço Público

Daniela Pegoraro, Universidade Federal de Santa Maria (UFSM);

Ana Paula Costa Mayer, Universidade Federal de Santa Maria (UFSM);

Rayssa Cleide de Oliveira, Universidade Federal de Santa Maria (UFSM);

Itacir dos Santos Cavalheiro Junior, Universidade Federal de Santa Maria (UFSM);

Rosangela de Arruda, Universidade Federal de Santa Maria (UFSM).

RESUMO:

O comportamento desrespeitoso no ambiente de trabalho constitui um fenômeno disseminado, com implicações significativas. No Brasil, a incivildade laboral, incluindo manifestações de abuso e assédio, persiste como problema prevalente e ainda subnotificado, especialmente em instituições acadêmicas. Nesse contexto, este estudo busca compreender, em profundidade, a incivildade no trabalho vivenciada por servidores públicos em uma instituição pública de ensino superior localizada no interior do Rio Grande do Sul, analisando suas consequências e as estratégias de enfrentamento mobilizadas pelos participantes. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, de natureza fenomenológica descritiva, que retrata experiências de servidores expostos a diferentes formas de incivildade laboral. A amostra foi definida por amostragem em bola de neve, totalizando 14 participantes, cujos relatos foram obtidos por entrevistas semiestruturadas presenciais. As transcrições foram analisadas por método fenomenológico, com apoio do software Atlas.ti, permitindo identificar temas centrais e padrões interpretativos recorrentes. Os resultados foram discutidos à luz da Teoria das Redes Sociais, visando compreender e problematizar as dinâmicas de desrespeito em instituições brasileiras de ensino superior. Por fim, são apresentadas implicações teóricas e gerenciais, limitações e recomendações para pesquisas futuras.

Palavras-chave: Incivildade no trabalho; Ensino Superior; Gestão de Recursos Humanos; Métodos Qualitativos.

ABSTRACT:

Disrespectful behavior in the workplace is a widespread phenomenon with significant organizational and individual implications. In Brazil, workplace incivility—including manifestations of abuse and harassment—remains prevalent yet underreported, particularly within academic institutions. In this context, this study aims to develop an in-depth understanding of workplace incivility experienced by public servants in a public higher education institution located in the interior of Rio Grande do Sul, Brazil, examining both its consequences and the coping strategies mobilized by employees to deal with such experiences. This study adopts a qualitative approach grounded in descriptive phenomenology to explore employees' lived experiences of workplace incivility. The sample was defined through snowball sampling and comprised 14 participants, whose narratives were collected through face-to-face semi-structured interviews. The interview transcripts were analyzed using a phenomenological method supported by Atlas.ti software, enabling the identification of central themes and recurring interpretive patterns. The findings were interpreted through the lens of Social Network Theory, allowing the analysis of workplace incivility as a relational and socially embedded phenomenon shaped by organizational interactions and power dynamics within higher education institutions. The results highlight how workplace incivility extends beyond isolated interpersonal conflicts, influencing emotional well-being, professional relationships, and organizational functioning. Finally, the study presents theoretical and managerial implications, research limitations, and recommendations for future studies.

Keywords: Workplace Incivility; Higher Education; Human Resource Management; Qualitative Methods.

RESUMEN:

El comportamiento irrespetuoso en el entorno laboral constituye un fenómeno ampliamente difundido, con implicaciones significativas. En Brasil, la incivilidad laboral, incluidas manifestaciones de abuso y acoso, persiste como un problema prevalente y aún subnotificado, especialmente en instituciones académicas. En este contexto, el presente estudio busca comprender, en profundidad, la incivilidad en el trabajo experimentada por servidores públicos en una institución pública de educación superior ubicada en el interior de Rio Grande do Sul, analizando sus consecuencias y las estrategias de afrontamiento movilizadas por los participantes. Se trata de una investigación cualitativa, de carácter fenomenológico descriptivo, que explora las experiencias de servidores expuestos a diferentes formas de incivilidad laboral. La muestra se definió mediante muestreo en bola de nieve, totalizando 14 participantes, cuyos relatos fueron obtenidos a través de entrevistas semiestructuradas presenciales. Las transcripciones fueron analizadas mediante el método fenomenológico, con apoyo del software Atlas.ti, lo que permitió identificar temas centrales y patrones interpretativos recurrentes. Los resultados fueron discutidos a la luz de la Teoría de las Redes Sociales, con el fin de comprender y problematizar las dinámicas de irrespeto en instituciones brasileñas de educación superior. Finalmente, se presentan implicaciones teóricas y gerenciales, limitaciones del estudio y recomendaciones para investigaciones futuras.

Palabras clave: Incivilidad laboral; Educación superior; Gestión de recursos humanos; Métodos cualitativos.

1. INTRODUÇÃO

As incivildades, além de perpassarem a vida social, também se fazem presentes no ambiente de trabalho (Da Silva Wegner et al., 2023), sendo associadas a comportamentos rudes e descorteses que violam normas de respeito mútuo (Liu et al., 2019).

Nesse sentido, a incivildade nas relações laborais configura-se como uma forma de microviolência que afeta negativamente a convivência entre os trabalhadores e gera diversos prejuízos institucionais (Da Silva Janssens et al., 2024). Além dos custos financeiros decorrentes da incivildade no trabalho, existem diversos desfechos adversos, como conflitos trabalho-família, emoções negativas, comportamentos contraproducentes, prejuízos nas atitudes relacionadas ao trabalho, problemas de saúde e redução do bem-estar (Cortina et al., 2017; Schilpzand et al., 2016; Iqbal, 2024).

A vida laboral moderna e os avanços tecnológicos impõem pressões adicionais relacionadas à competitividade, à intensidade do trabalho e ao cumprimento de prazos. A exposição prolongada a essas exigências tende a reduzir a comunicação dos indivíduos com o ambiente organizacional, direcionando seu foco predominantemente às tarefas (Da Silva Wegner et al., 2023). Com o tempo, esse movimento pode levar ao distanciamento entre os pares e à diminuição da probabilidade de manutenção de comportamentos saudáveis (Tsakaya e Aksoy, 2021; Huang et al., 2023). Esse cenário favorece a ocorrência de equívocos e mal-entendidos entre os trabalhadores, que podem reagir por meio de comportamentos agressivos em relação aos colegas. Tais fatores estão associados à incivildade no trabalho (Gültac, 2019).

Nesse contexto, comportamentos incivis e condutas desrespeitosas são frequentemente observados nos ambientes de trabalho, e as instituições de ensino superior (IES) não constituem exceção (Zimmerman et al., 2016; Jund e Pak, 2025), uma vez que apresentam um contexto laboral particular, distinto daquele observado no setor corporativo (Manning, 2017).

O ambiente acadêmico, por sua natureza, configura-se como um espaço construído pela e para a multiplicidade de pensamentos, orientações filosóficas e pluralidade de ideias (Da Silva Janssens et al., 2024). Esses traços marcantes, somados às novas formas de gestão, podem intensificar relações contraditórias e conflituosas, características de ambientes multiculturais (Cavalcanti & Guerra, 2022; Souza et al., 2021).

Ao longo da última década, as IES têm registrado, com crescente frequência, a ocorrência de comportamentos incivis entre servidores (docentes e técnico administrativos em educação (TAES)). A intensificação das exigências de produtividade docente, especialmente nos programas de pós-graduação e nos processos de progressão na carreira, tende a estimular a formação de grupos dominantes, nos quais os jogos de influência se consolidam como indicadores de poder, gerando fissuras nas relações interpessoais (Nunes et al., 2017, 2022; Oliveira et al., 2017; Queiróz & Emiliano, 2020; Da Silva Janssens et al., 2024).

Ademais, observa-se o aumento da subcontratação de serviços considerados não essenciais nas instituições públicas, como limpeza, vigilância, manutenção, portaria, suporte técnico em informática e assistência administrativa, o que resulta em um arranjo organizacional marcado pela coexistência de distintos vínculos trabalhistas na prestação do serviço público. Nesse contexto, muitos trabalhadores são inseridos em condições laborais precárias, frequentemente vinculados a contratos por projeto ou por tempo determinado (Druck, 2016).

Evidências empíricas provenientes de dezessete universidades australianas indicam que 43% do corpo docente experimenta níveis elevados de estresse ocupacional (Alvi et al., 2022;

Adebakin, 2025). Bilal et al. (2020) demonstram que os servidores enfrentam diferentes formas de comportamentos abusivos, incluindo incivildade manifestada por meio de ostracismo, isolamento e privação de interação social. Os desfechos negativos da incivildade estão associados à redução do desempenho no trabalho (Ismail et al., 2016; Agarwal et al., 2023).

No contexto brasileiro, ainda são escassos os estudos que exploram a temática da incivildade no trabalho, evidenciando lacunas relevantes na literatura nacional (Da Silva Wegner et al., 2023; Malheiros et al., 2024). Nesse cenário, o silêncio, o silenciamento e o cancelamento emergiram de forma espontânea como exemplos marcantes de incivildade, motivo pelo qual o presente estudo tem como objetivo compreender como essas manifestações se configuram e a quem são dirigidas (Da Silva Janssens et al., 2024).

Observa-se, ainda, que a maior parte das investigações sobre *workplace incivility* (WI) foi conduzida nos Estados Unidos, país caracterizado por maior orientação individualista quando comparado às sociedades asiáticas (Chirico, 2019; Chakraborty et al., 2025). Em contraste, no contexto brasileiro, os estudos dedicados à análise da incivildade no ambiente de trabalho, especialmente no âmbito das instituições de ensino superior, permanecem incipientes, o que evidencia uma lacuna relevante na produção científica nacional e reforça a pertinência da presente investigação.

Diante desse cenário, as IES podem avançar na definição clara do que caracteriza a incivildade, bem como na criação de mecanismos formais para sua identificação e monitoramento em diferentes níveis organizacionais. Além disso, torna-se possível explicitar as consequências associadas a comportamentos incivis e estabelecer diretrizes abrangentes para o registro, acompanhamento e tratamento de denúncias. A implementação desses protocolos contribui para a construção de um arcabouço disciplinar institucional voltado ao enfrentamento e à mitigação da incivildade no ambiente de trabalho (Yaqoob et al., 2025).

Sob a perspectiva analítica da incivildade no trabalho, Vasconcelos (2020) destaca a relevância de abordagens qualitativas para a compreensão aprofundada do fenômeno. Entretanto, observa-se que a maioria dos estudos tem privilegiado métodos quantitativos, os quais, segundo Fatima et al. (2020), podem não ser os mais adequados para captar as experiências subjetivas de violência psicológica e desrespeito nas relações de trabalho. Nesse sentido, fundamentada nessas lacunas teóricas e metodológicas, esta pesquisa propõe examinar a incivildade no trabalho entre servidores públicos em uma instituição de ensino superior no interior do Rio Grande do Sul.

2. MÉTODO

O presente estudo adotou uma abordagem qualitativa fundamentada na fenomenologia descritiva, com o objetivo de compreender a experiência vivida da incivildade no trabalho entre servidores públicos de uma instituição de ensino superior localizada no interior do Rio Grande do Sul. A unidade de análise correspondeu à experiência de incivildade no trabalho conforme percebida e significada pelos participantes em seu contexto organizacional.

A amostra composta por docentes e técnicos administrativos em educação (TAEs) em regime de tempo integral que relataram ter vivenciado situações de incivildade no ambiente laboral. A seleção ocorreu por meio da técnica bola de neve, considerada adequada para acessar indivíduos expostos a fenômenos organizacionais sensíveis. Foram realizadas quatorze

entrevistas semiestruturadas presenciais, permitindo a exploração aprofundada das narrativas dos participantes, em consonância com o paradigma fenomenológico adotado.

Estudos fenomenológicos indicam que amostras entre 10 e 20 participantes são suficientes para captar a riqueza experiencial do fenômeno investigado (Bilal et al., 2019). A coleta de dados foi conduzida até o alcance da saturação experiencial, isto é, o momento em que novos relatos deixaram de acrescentar significados substantivamente distintos às categorias emergentes. Embora a saturação tenha sido observada após a décima entrevista, novas entrevistas foram realizadas com o propósito de ampliar a robustez analítica e fortalecer a confiabilidade interpretativa (Hall et al., 2016).

Antes da coleta de dados, foi obtido o consentimento informado de todos os participantes. O estudo foi aprovado pelo comitê de ética institucional, assegurando anonimato, confidencialidade e condições adequadas de conforto psicológico aos respondentes. A coleta ocorreu no período compreendido entre 1º de agosto e 30 de novembro de 2025. A análise dos dados seguiu o método fenomenológico descritivo proposto por Colaizzi (1978).

Inicialmente, as transcrições das entrevistas foram lidas repetidamente, permitindo a imersão nas narrativas dos participantes. Em seguida, identificaram-se declarações significativas relacionadas à experiência de incivilidade no trabalho, das quais foram formulados significados interpretativos. Esses significados foram agrupados em estruturas temáticas que expressam padrões recorrentes da experiência vivida. Posteriormente, elaborou-se uma descrição exaustiva do fenômeno, culminando na identificação de sua estrutura essencial.

Como estratégia de rigor metodológico, realizou-se o procedimento de validação pelos participantes (*member checking*), no qual os respondentes foram convidados a verificar se a descrição estrutural construída refletia adequadamente suas experiências, possibilitando ajustes interpretativos quando necessário. O processo analítico seguiu os sete passos propostos por Colaizzi (1978) para a fenomenologia descritiva, envolvendo a leitura exaustiva das transcrições, a identificação de declarações significativas, a formulação de significados, o agrupamento em temas, a elaboração de uma descrição abrangente do fenômeno, a construção de sua estrutura essencial e a validação final junto aos participantes.

As informações demográficas foram utilizadas exclusivamente para contextualizar as experiências relatadas, não tendo finalidade de generalização estatística. A amostra foi composta por 67% de TAEs e 33% de docentes, com tempo de experiência profissional variando entre dois e quinze anos.

Ao longo de todo o processo investigativo, buscou-se preservar a abertura interpretativa característica da fenomenologia descritiva, evitando imposições teóricas prematuras sobre os relatos. Os participantes puderam revisar suas transcrições e solicitar acesso aos resultados do estudo, mantendo o direito de retirada a qualquer momento, com garantia de exclusão integral de seus dados.

3. RESULTADO E ANÁLISE

A análise fenomenológica das entrevistas permitiu identificar diferentes formas pelas quais a incivilidade no trabalho é percebida e experimentada pelos participantes no contexto das instituições de ensino superior. As narrativas evidenciaram que a incivilidade não é

compreendida apenas como comportamento isolado, mas como um fenômeno relacional que afeta sentimentos de pertencimento, reconhecimento e participação no ambiente acadêmico.

Embora as instituições de ensino superior sejam tradicionalmente associadas a valores de colaboração, inclusão e civilidade, os relatos indicam a presença crescente de interações marcadas por distanciamento social, tensões interpessoais e fragilização dos vínculos profissionais. Tais dinâmicas contribuem para a construção de um clima organizacional percebido pelos participantes como progressivamente mais frio e menos colaborativo, convergindo com achados anteriores da literatura (Bashir & Khalil, 2017; Zimmerman et al., 2016; Fatima et al., 2017; Nasir et al., 2017).

A partir da análise dos relatos, emergiu o primeiro tema central, denominado “Tipos de incivildade no trabalho”, estruturado em três formas principais de manifestação: incivildade vivenciada, testemunhada e instigada, conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1: Descrição do primeiro tema principal e dos subtemas

TEMA PRINCIPAL	SUBTEMAS	DESCRIÇÃO
Vivenciada	Testemunhada	Instigada
Os participantes compartilharam suas próprias experiências com a incivildade no trabalho. A maioria iniciou relatando a situação vivida.	Tem sido frequentemente observado que presenciar comportamentos rudes e outras formas de descortesia prejudica o comportamento civil dos empregados e prediz negativamente a intenção de permanecer no trabalho (ou seja, aumenta a intenção de sair).	Esta categoria inclui participantes que demonstram hostilidade em relação aos colegas de trabalho.

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A partir da descrição dos subtemas apresentados no Quadro 1, buscou-se identificar a frequência com que cada tipo de incivildade emergiu nos relatos dos participantes. Dessa forma, procedeu-se à quantificação das ocorrências associadas às categorias vivenciada, testemunhada e instigada, com o objetivo de evidenciar a incidência relativa de cada manifestação no contexto investigado. Os resultados dessa sistematização são apresentados na Tabela 1.

Tabela 1: Identificação dos tipos de incivildade no trabalho

Tipo de Incivildade	Número de Participantes (n)	Percentual (%)
Vivenciada	8	57,14%
Testemunhada	5	35,71%
Instigada	4	28,57%

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

3.1 Incivildade no trabalho testemunhada

Cinco participantes foram classificados na categoria de incivildade no trabalho testemunhada. Em seus relatos, destacaram que não vivenciam diretamente essas situações, mas afirmaram ter observado colegas sendo alvo de comportamentos incivis no ambiente laboral.

A participante P10 descreveu de forma detalhada como presenciou episódios de incivilidade envolvendo seus colegas: “Sim, muitos dos meus colegas enfrentaram problemas semelhantes relacionados a sistemas, internet, prorrogações e à postura displicente da administração, o que acabou prejudicando o desempenho no trabalho. Há escassez de recursos, materiais não são entregues no prazo, as pessoas ficam irritadas, e isso afeta o ensino.”

Durante a entrevista, P10 também relatou outro episódio de incivilidade testemunhada: “Uma das minhas colegas, que se posicionou contra esses abusos, foi perseguida. O chefe do departamento agiu de forma inadequada com ela; em vez de garantir justiça, ele, juntamente com a alta gestão, passou a conspirar contra ela, privando-a de diversos serviços e aplicando-lhe várias penalidades.”

3.2 Incivilidade no Trabalho Instigada

Os participantes foram convidados a rememorar situações nas quais tenham manifestado comportamentos de incivilidade. Apenas cinco respondentes reconheceram envolvimento em práticas de instigação, ao passo que os demais afirmaram não ter participado de tais condutas, tampouco se recordavam de episódios dessa natureza. Conforme argumentam Vera e Hamzah (2019), o desconforto psicológico pode atuar como gatilho para a emergência de comportamentos incivis. Nessa direção, a participante P7 declarou que, após um incidente com uma colega de trabalho, passou a adotar uma lógica de reciprocidade negativa (“olho por olho”), indicando não mais estar disposta a oferecer apoio ou estabelecer vínculos no contexto laboral.

A presente categoria reúne participantes que demonstram atitudes hostis em relação aos colegas de trabalho. Tais manifestações não se restringem aos níveis operacionais, sendo igualmente identificadas entre chefes de departamento e membros da alta gestão, os quais reproduzem padrões de incivilidade previamente descritos.

No relato da participante P8, evidencia-se um episódio em que uma colega adotou comportamentos de retaliação direcionados à organização. Segundo a narrativa, experiências negativas com a gestão institucional contribuíram para o desencadeamento de condutas incivis. Em um momento crítico do calendário acadêmico, a servidora solicitou desligamento de forma abrupta, interpretando tal ação como uma forma de vingança simbólica diante das injustiças percebidas.

De modo convergente, o participante P4 descreveu uma experiência pessoal que impactou diretamente sua disposição para a cooperação no ambiente de trabalho. Ao necessitar ausentar-se para um evento familiar, solicitou apoio a um colega, que recusou de forma categórica. A partir desse episódio, passou a adotar uma postura orientada pela reciprocidade negativa, evitando compartilhar tarefas ou prestar auxílio aos demais.

Por fim, a participante P9 apresentou reflexões acerca dos fatores que a levaram à adoção de comportamentos instigadores de incivilidade. Tal evidência reforça a compreensão de que a incivilidade pode desencadear comportamentos desrespeitosos não apenas em relação aos perpetradores iniciais, mas também direcionados a outros membros da organização. A participante destacou que tais respostas podem emergir mesmo na ausência de múltiplos episódios. Em seu relato, mencionou ter presenciado a demissão repentina de docentes altamente qualificados, argumentando que a tolerância prolongada a situações percebidas como injustas tende a culminar em reações retaliatórias, ainda que, por vezes, de forma inconsciente.

3.3 A incivildade vivenciada no trabalho

A participante P1 descreveu sua vivência de incivildade no ambiente de trabalho, destacando que o cotidiano laboral é permeado por oscilações comportamentais que, por vezes, se tornam insustentáveis, mas acabam sendo naturalizadas e toleradas. Para a participante, tais situações configuram incivildade por sua recorrência e pelos impactos negativos sobre a autoestima e o senso de valor pessoal. Em diversos momentos, relatou sentir-se desvalorizada e inferiorizada em relação aos colegas, sendo que determinados episódios, embora emocionalmente intensos, são frequentemente tratados como algo trivial. A participante reconhece que, em algumas ocasiões, pode ter agido sem plena consciência, mas enfatiza que os efeitos dessas interações são concretos e persistentes. Como exemplo marcante, mencionou um episódio ocorrido durante sua gestação, quando, nos dias que antecederiam sua licença, um colega comunicou ao chefe de departamento que ela “sempre” estaria prejudicando seu horário de aula, situação que deixou uma marca duradoura em sua memória.

A participante P12 complementou esse relato evidenciando desgaste emocional, ao enfatizar o peso simbólico da palavra “sempre”. Segundo seu depoimento, ao organizar sua licença-maternidade, assumiu, com autorização da chefia, duas turmas de uma colega, com o consentimento desta. Contudo, em uma terceira ocasião, ao utilizar apenas 10 a 15 minutos adicionais do tempo de aula, a colega dirigiu-se diretamente à chefia e a acusou de prejudicar seu horário ao longo de todo o semestre. Para P12, o episódio permanece significativo por representar uma experiência de desvalorização e exposição negativa perante a liderança.

O participante P14, por sua vez, relatou ter sido alvo de incivildade ao receber uma tarefa atribuída pelo chefe de departamento que não correspondia à sua área de atuação, mas a outros setores. Ainda assim, foi pressionado a executá-la e, ao final, não conseguiu concluí-la devido à ausência de conhecimento específico, o que gerou constrangimento e frustração.

Observou-se que parte dos participantes demonstrou hesitação em classificar suas experiências como incivildade ou em compartilhá-las abertamente, enquanto outros se mostraram mais dispostos a relatar suas vivências. Notou-se, ainda, cautela na exposição dos acontecimentos, com a omissão deliberada de nomes de instituições e envolvidos, evidenciando receio de possíveis repercussões. Em alguns casos, os participantes solicitaram explicitamente o anonimato. Durante os relatos, o termo “inapropriado” foi recorrentemente utilizado para qualificar a conduta do agressor, sendo compreendido como incompatível tanto com o exercício profissional quanto com as interações sociais (Karatepe et al., 2019).

Na mesma direção, a participante P2 descreveu uma situação de humilhação pública ao apresentar um trabalho vinculado a uma bolsa às instâncias superiores, sem que seus esforços fossem reconhecidos. Posteriormente, constatou-se que houve um equívoco na avaliação do caso, porém não houve retratação formal, o que contribuiu para a persistência do sofrimento associado ao episódio. De modo convergente, a participante P3 relatou experiência semelhante, igualmente marcada por exposição pública, desvalorização e ausência de pedido de desculpas, com impactos emocionais duradouros.

De modo geral, os participantes indicaram que contextos organizacionais de caráter mais autoritário, nos quais o chefe de departamento concentra elevado poder decisório, tendem a favorecer a ocorrência de comportamentos incivis. Adicionalmente, condições de trabalho

adversas e um clima organizacional hostil contribuem para a consolidação de um ambiente propenso à incivilidade no trabalho.

Corroborando essa percepção, o participante P7 relatou que seus superiores exigiam obediência estrita e desencorajavam qualquer inovação em seu estilo de ensino, desconsiderando suas opiniões. Conforme afirmou, “como meus superiores esperam que eu execute o trabalho da forma deles, e não consigo realizá-lo assim, acabo me sentindo frustrado e irritado”.

4 DISCUSSÃO

No âmbito das IES, docentes e TAEs constituem pilares do sistema educacional, sobre os quais recai a exigência de alto desempenho funcional, simultaneamente à necessidade de manutenção de níveis adequados de saúde mental. No contexto estudado, desafios estruturais no campo educacional persistem desde o período de independência, o que tem intensificado as preocupações relativas à efetividade dos servidores nas instituições de ensino superior. As transformações nas condições socioeconômicas têm implicado mudanças nos valores profissionais e nas exigências ocupacionais dirigidas a esses profissionais, repercutindo negativamente em sua saúde mental. Além disso, enfrentam múltiplos desafios de natureza social, emocional e física, sendo simultaneamente pressionados a manter alto desempenho e bem-estar psicológico. Nesse sentido, a literatura aponta que a saúde social, física e mental dos professores exerce influência positiva tanto sobre seu desenvolvimento profissional quanto pessoal (Iqbal, 2024).

A adoção de uma abordagem qualitativa possibilitou a apreensão de perspectivas aprofundadas acerca das experiências vividas pelos participantes, a partir de suas narrativas de vida. Esta seção integra e articula os resultados obtidos em cada questão de pesquisa, visando à compreensão do fenômeno em sua totalidade. Ademais, os achados evidenciam a atuação de múltiplos níveis contextuais, incluindo o corpo docente, a alta gestão e as instituições de ensino superior que não apenas influenciam, mas também configuram o paradigma institucional de enfrentamento da incivilidade no trabalho no contexto paquistanês.

4.1 Tipos de Incivilidade no Trabalho

Os participantes caracterizaram a incivilidade no trabalho como um comportamento percebido como inaceitável, anormal e eticamente questionável, associado à sensação de desvalorização e rebaixamento em relação aos demais colegas. As narrativas evidenciaram um conjunto de condutas ofensivas que incluíam conflitos entre docentes, manifestações sutis de assédio frequentemente disfarçadas como brincadeiras, bem como atitudes consideradas imorais e desrespeitosas, marcadas por estilos comunicacionais humilhantes ou agressivos.

Na interpretação dos participantes, tais episódios estavam frequentemente associados a características atribuídas ao agente perpetrador, como histórico de reações negativas, insegurança em relação à própria posição, comportamento dominador, tentativa de isolamento social da vítima, busca por responsabilização individualizada ou demonstração explícita de autoridade. Esses elementos foram compreendidos como mecanismos simbólicos de afirmação de controle e de distanciamento social no ambiente acadêmico.

Essas percepções convergem com a literatura sobre incivildade organizacional, segundo a qual o fenômeno envolve comportamentos descorteses e moralmente ambíguos, explícitos ou sutis, direcionados a indivíduos específicos, capazes de desencadear conflitos interpessoais internos e externos (Moon et al., 2021). Estudos clássicos indicam que manifestações de rudeza estão associadas a consequências psicológicas relevantes, como ansiedade, distúrbios do sono, estresse e sintomas depressivos (Gardner & Johnson, 2001; Salin, 2003). Além disso, evidências empíricas demonstram que a incivildade compromete o engajamento dos trabalhadores e deteriora relações hierárquicas e horizontais no ambiente organizacional.

Nesse sentido, comportamentos de exclusão social e disseminação de fofocas apresentam associação negativa significativa com a satisfação entre colegas, sendo particularmente prejudiciais quando o indivíduo se torna alvo direto dessas práticas (Martin & Hine, 2005).

A incivildade contribui ainda para o aumento da alienação organizacional, reduzindo o sentimento de pertencimento e transformando o comparecimento ao trabalho em uma experiência desprovida de significado social (Hornstein, 2003). Pearson, Andersson e Wegner (2001) descrevem esse processo como simultaneamente desmoralizante e isolador, podendo levar à evitação física e psicológica do ambiente laboral (Pearson et al., 2020).

Além disso, os fatores estruturais organizacionais atuam como condições facilitadoras da incivildade. Cortes orçamentários e estagnação salarial têm sido identificados como elementos contextuais associados ao aumento de comportamentos incivis (Andersson & Pearson, 1999; Gardner & Johnson, 2001), enquanto ambientes de trabalho informais podem reduzir barreiras normativas ao respeito interpessoal (Rau-Foster, 2004). Em consonância com esses achados, os participantes relataram episódios envolvendo colegas, chefias intermediárias e membros da alta gestão, reforçando a natureza multinível do fenômeno (Irum et al., 2020).

Vale, observar comportamentos rudes no cotidiano organizacional tende a enfraquecer normas de civilidade e a reduzir a intenção de permanência dos trabalhadores na organização (Chen & Wang, 2019; Porath & Erez, 2009). Estudos recentes indicam que a incivildade pode emergir de emoções negativas, como raiva e desprezo, sendo também influenciada pelo estado emocional dos líderes, o que evidencia o papel central da liderança na reprodução dessas dinâmicas relacionais (Miranda & Welbourne, 2021; Emirza & Zúri, 2021).

Expressões como palavras ofensivas, e-mails agressivos, fofocas e práticas de exclusão social configuram manifestações recorrentes de incivildade entre colegas (Mirza et al., 2021). Um único episódio pode desencadear efeitos em cascata, disseminando comportamentos semelhantes no grupo de trabalho. Assim, trabalhadores expostos à incivildade tendem a entrar em uma espiral relacional negativa, respondendo por meio de comportamentos defensivos ou retaliatórios, o que contribui para a perpetuação do fenômeno organizacional (Raza et al., 2022).

5. CONCLUSÃO

Este estudo buscou compreender as múltiplas dimensões do fenômeno da incivildade no trabalho, oferecendo uma interpretação integrada de suas manifestações, dinâmicas relacionais e efeitos sobre os indivíduos no contexto organizacional acadêmico. Os resultados obtidos convergem com evidências previamente identificadas em estudos quantitativos, especialmente no que se refere à correspondência entre os comportamentos relatados e os

indicadores propostos pela Escala de Incivilidade no Trabalho (Cortina et al., 2001). A recorrência de sentimentos de insatisfação e sofrimento emocional após os episódios evidencia o caráter relacional e psicossocial da incivilidade, reforçando sua relevância como fenômeno organizacional capaz de afetar o bem-estar e a experiência profissional dos trabalhadores.

Diferentemente de abordagens centradas em eventos isolados ou em relações lineares de causa e efeito, a análise desenvolvida permitiu compreender a incivilidade como um processo social contínuo, envolvendo experiências de vivência direta, observação, instigação e estratégias de enfrentamento. Tal perspectiva ampliada possibilitou identificar como episódios de incivilidade influenciam pensamentos, emoções e comportamentos dos docentes no ensino superior, revelando impactos que extrapolam interações individuais e alcançam a dinâmica coletiva do ambiente acadêmico.

A investigação qualitativa também contribuiu para a identificação de elementos empíricos passíveis de operacionalização em estudos quantitativos futuros. Os participantes relataram diferentes estratégias de enfrentamento, incluindo distanciamento psicológico, ruptura comunicacional e tentativas de reintegração social por meio do fortalecimento de vínculos profissionais. Esses achados sugerem que as respostas à incivilidade não são homogêneas, mas constituem processos adaptativos que refletem condições organizacionais, relações de poder e percepções de pertencimento institucional.

Em síntese, os resultados reforçam a necessidade de compreender a incivilidade no trabalho não apenas como comportamento individual desviante, mas como fenômeno organizacional complexo, socialmente construído e sustentado por dinâmicas institucionais e relacionais. A pesquisa contribui ao integrar evidências empíricas e referenciais teóricos, oferecendo subsídios para o desenvolvimento de intervenções organizacionais, bem como para o avanço de agendas futuras de pesquisa. Por fim, são apresentadas implicações teóricas e gerenciais, limitações do estudo e recomendações para investigações posteriores.

5.1 Implicações Teóricas

A presente pesquisa contribui para os estudos organizacionais ao compreender a incivilidade no trabalho em instituições de ensino superior como um processo relacional e socialmente construído, e não como evento isolado. O estudo diferencia empiricamente três formas de manifestação, vivenciada, testemunhada e instigada, evidenciando que tais experiências constituem dinâmicas interacionais inseridas em contextos institucionais específicos.

Ao analisar as estratégias de enfrentamento adotadas pelos servidores, demonstra-se que essas respostas podem tanto mitigar impactos individuais quanto contribuir para a normalização e reprodução de padrões incivis, favorecendo a institucionalização de abusos de baixa intensidade e sua eventual escalada para formas mais severas, como o *bullying*.

A adoção da fenomenologia descritiva responde a lacunas decorrentes da predominância de abordagens quantitativas, permitindo compreender quando, como e por que os trabalhadores reagem à incivilidade, considerando fatores contextuais e culturais.

Adicionalmente, a incorporação da Teoria das Redes Sociais amplia a análise ao situar a incivilidade nas redes formais e informais de interação, evidenciando sua disseminação por meio de estruturas de poder e vínculos organizacionais.

Por fim, os achados indicam que a incivilidade impacta significativamente resultados ocupacionais no ensino superior, tendo o desgaste emocional como mecanismo explicativo central entre experiências de desrespeito e desfechos como estresse, satisfação no trabalho e intenção de rotatividade, reforçando seu caráter estratégico para a sustentabilidade institucional.

5.2 Implicações Práticas

Além das contribuições teóricas, os resultados desta pesquisa oferecem implicações relevantes para a gestão de pessoas em instituições de ensino superior, ao evidenciar que a incivilidade no trabalho deve ser compreendida como um fenômeno organizacional estrutural, e não apenas como um conflito interpessoal episódico. Os achados indicam que comportamentos incivis estão profundamente relacionados à cultura organizacional, às estruturas de poder e às dinâmicas cotidianas de interação, influenciando diretamente a satisfação profissional, o desempenho e o bem-estar dos trabalhadores (Parray & Bhat, 2019; Liou et al., 2014).

Nesse sentido, torna-se fundamental que as instituições desenvolvam mecanismos sistemáticos de identificação e monitoramento dos padrões de incivilidade presentes em seus contextos organizacionais. O reconhecimento dessas práticas permite compreender como relações de autoridade e assimetrias hierárquicas contribuem para a manutenção de ambientes de trabalho marcados por desrespeito e exclusão social (Herscovis & Barling, 2010). Os resultados reforçam, portanto, a necessidade de abordagens proativas por parte da gestão institucional, uma vez que a responsabilização individual das vítimas se mostra insuficiente para interromper ciclos de maus-tratos, especialmente em contextos acadêmicos caracterizados por fortes hierarquias simbólicas.

Sob a perspectiva da Gestão de Recursos Humanos, os achados evidenciam a importância de políticas organizacionais voltadas à proteção de grupos potencialmente mais vulneráveis, considerando que trabalhadores em posições hierárquicas inferiores apresentam menor capacidade de defesa frente à incivilidade. Torna-se necessário, assim, promover ambientes psicologicamente seguros nos quais os trabalhadores se sintam encorajados a relatar problemas sem receio de retaliação.

Programas institucionais de promoção da civilidade podem ser implementados com foco no desenvolvimento de competências relacionais, comunicação respeitosa e gestão de conflitos, contribuindo para a construção de culturas organizacionais mais colaborativas. Em síntese, o enfrentamento da incivilidade no trabalho constitui responsabilidade estratégica da Gestão de Recursos Humanos, demandando ações integradas que articulem cultura organizacional, práticas de liderança e políticas institucionais de cuidado com as relações de trabalho, contribuindo para a sustentabilidade das relações acadêmicas e para o fortalecimento da qualidade institucional.

REFERÊNCIAS

Adebakin, M. A., Lawal, A. A., & Adebakin, N. A. (2025). Workplace incivility and organisational commitment in the Nigerian context: A pathway to achieving decent work and sustainable growth. *Nigerian Journal of Management Studies*, 27(1), 117–133.

- Agarwal, S., Pandey, R., Kumar, S., Lim, W. M., Agarwal, P. K., & Malik, A. (2023). Workplace incivility: A retrospective review and future research agenda. *Safety Science*, 158, 105990. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2022.105990>
- Alvi, S. M., Altaf, N., & Khatoon, B. A. (2022). Effect of depression, anxiety and stress on mental health of teachers. *Journal of Management Practices, Humanities and Social Sciences*, 6(3), 52–60.
- 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>
- Bilal, A. R., Fatima, T., & Imran, M. K. (2020). Why ostracized full-time faculty should not be labelled as “low performers”? A qualitative insight from higher education in Pakistan. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 12(5), 805–827. <https://doi.org/10.1108/JARHE-06-2019-0145>
- Cavalcanti, L. M. R., & Guerra, M. G. (2022). Os desafios da instituição pública de ensino pós-pandemia da Covid-19: o caso brasileiro. Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas Em Educação, 30(114), 73–93. <https://doi.org/10.1590/s0104-40362021002903113>
- Chakraborty, T., Sharada, V. S., & Tripathi, M. (2025). Promoting well-being through respect: Understanding, addressing, and preventing workplace incivility. In *Practices, challenges, and deterrents in workplace wellbeing: Strategies for building resilient and thriving workplaces* (pp. 117–154). IGI Global Scientific Publishing.
- Chris, A. (2019). *An integrative model and meta-analysis of experienced incivility and its correlates* (Doctoral dissertation, University of Guelph).
- Chris, A. C., Provencher, Y., Fogg, C., Thompson, S. C., Cole, A. L., Okaka, O., & González-Morales, M. G. (2022). A meta-analysis of experienced incivility and its correlates: Exploring the dual path model of experienced workplace incivility. *Journal of Occupational Health Psychology*, 27(3), 317–335. <https://doi.org/10.1037/ocp0000317>
- Colaizzi, P. F. (1978). Psychological research as the phenomenologist views it. In R. Valle & M. King (Eds.), *Existential-phenomenological alternatives for psychology* (pp. 48–71). Oxford University Press.
- Colaizzi, P. F. (1978). Psychological research as the phenomenologist views it. In R. Valle & M. King (Eds.), *Existential-phenomenological alternatives for psychology* (pp. 48–71). Oxford University Press.
- Cortina, L. M., Kabat-Farr, D., Magley, V. J., & Nelson, K. (2017). Researching rudeness: The past, present, and future of the science of incivility. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 299–313. <https://doi.org/10.1037/ocp0000089>
- Cortina, L. M., Hershcovis, M. S., & Clancy, K. B. (2021). The embodiment of insult: A theory of biobehavioral response to workplace incivility. *Journal of Management*, 47(6), 1477–1504. <https://doi.org/10.1177/0149206320959798>
- Da Silva Wegner, R., Bonato, S. V., Posser, T. G., Malheiros, M. B., & da Silva, D. J. C. (2023). Incivilidade no trabalho: um ensaio teórico sobre seus efeitos no ambiente organizacional. *Boletim de Conjuntura (BOCA)*, 15(44), 474-491.
- Da Silva Janssens, B. C., Anunciação, L. F. C., de Castro, L. C. F., & Krahe, T. E. (2024). Incivilidade, silenciamento e cancelamento em uma instituição federal de ensino superior. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 24(continuo), e25193-e25193.

- Han, S., Harold, C. M., Oh, I.-S., Kim, J. K., & Agolli, A. (2022). A meta-analysis integrating 20 years of workplace incivility research: Antecedents, consequences, and boundary conditions. *Journal of Organizational Behavior*, 43(3), 497–523. <https://doi.org/10.1002/job.2581>
- Heffernan, T., & Bosetti, L. (2021). Incivility: The new type of bullying in higher education. *Cambridge Journal of Education*, 51(6), 741–759. <https://doi.org/10.1080/0305764X.2021.1895854>
- Heidari, E., Salimi, G., & Mehrvarz, M. (2023). The influence of online social networks and online social capital on constructing new graduate students' professional identity. *Interactive Learning Environments*, 31(1), 214–231. <https://doi.org/10.1080/10494820.2020.1799027>
- Irum, A., Ghosh, K., & Pandey, A. (2020). Workplace incivility and knowledge hiding: A research agenda. *Benchmarking: An International Journal*, 27(3), 958–980. <https://doi.org/10.1108/BIJ-05-2019-0214>
- Ismail, R., & Ali, M. (2016). Impact of workplace incivility on employees' organizational commitment and job satisfaction in higher educational institutions. *Journal of Education & Humanities Research*, 1(1), 77–100.
- Ju, B., & Pak, S. (2025). Managing cyber incivility in digital workplaces: A systematic review and HR strategies. *International Journal of Organizational Analysis*. (Advance online publication).
- Liu, X., He, P., Chen, W., & Gao, J. (2019). Improving multi-task deep neural networks via knowledge distillation for natural language understanding. *arXiv*. <https://arxiv.org/abs/1904.09482>
- Loh, J. M., Thorsteinsson, E. B., & Loi, N. M. (2021). Workplace incivility and work outcomes: Cross-cultural comparison between Australian and Singaporean employees. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 59(2), 305–329. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12262>
- Malheiros, M. B., Wegner, R. da S., Tontini, J., Rossato, V. P., & Andrade, T. de. (2024). “Que comportamento grosseiro!” Itinerários, campo conceitual e novas possibilidades de pesquisas da incivilidade no trabalho. *Revista Ciências Administrativas*, 30, 1–16. <https://doi.org/10.5020/2318-0722.2024.30.e15037>
- Manning, K. (2017). *Organizational theory in higher education*. Routledge.
- Manzoor, M. T., Manzoor, T., & Khan, M. (2020). Workplace incivility: A cynicism booster leading to turnover intentions. *Decision*, 47(1), 91–99. <https://doi.org/10.1007/s40622-019-00242-9>
- Martinez, J. O., & Eisenberg, J. (2019). Incivility and beyond at the top management team level. *Organization Management Journal*, 16(2), 98–110. <https://doi.org/10.1080/15416518.2019.1591947>
- Matthews, R. A., & Ritter, K. J. (2019). Applying adaptation theory to understand experienced incivility processes: Testing the repeated exposure hypothesis. *Journal of Occupational Health Psychology*, 24(2), 270–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000129>
- McDermott, C., Bernard, N., & Hathaway, W. (2021). Taking a stand against workplace incivility. *The Journal of Continuing Education in Nursing*, 52(5), 232–239. <https://doi.org/10.3928/00220124-20210415-07>
- Mehmood, S., Rasool, M., Ahmed, M., Haddad, H., & Al-Ramahi, N. M. (2024). Role of workplace bullying and workplace incivility for employee performance: Mediated-moderated mechanism. *PLOS ONE*, 19(1), e0291877. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0291877>

- Meier, L. L., & Gross, S. (2015). Episodes of incivility between subordinates and supervisors: Examining the role of self-control and time with an interaction-record diary study. *Journal of Organizational Behavior*, 36(8), 1096–1113. <https://doi.org/10.1002/job.2013>
- Miner, K. N., & Cortina, L. M. (2016). Observed workplace incivility toward women, perceptions of interpersonal injustice, and observer occupational well-being: Differential effects for the gender of the observer. *Frontiers in Psychology*, 7, Article 482. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00482>
- Moreton, J., Kelly, C. S., & Sandstrom, G. M. (2023). Social support from weak ties: Insight from the literature on minimal social interactions. *Social and Personality Psychology Compass*, 17(3), e12729. <https://doi.org/10.1111/spc3.12729>
- Nasir, S., Nasir, N., Khan, S., Khan, W., & Akyürek, S. (2023). Exclusion or insult at the workplace: Responses to ostracism through employees' efficacy and relational needs with psychological capital. *Journal of Organizational Change Management*, 36(3), 546–563. <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2022-0153>
- Porath, C. L., & Erez, A. (2009). Overlooked but not untouched: How rudeness reduces onlookers' performance on routine and creative tasks. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109(1), 29–44. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2009.01.003>
- Porath, C. L., & Pearson, C. M. (2009). *The cost of bad behavior: How incivility is damaging your business and what to do about it*. Portfolio/Penguin Group.
- Raza, M. A., Imran, M., Rosak-Szyrocka, J., Vasa, L., & Hadi, N. U. (2023). Organizational change and workplace incivility: Mediated by stress, moderated by emotional exhaustion. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(3), 2008. <https://doi.org/10.3390/ijerph2003200>
- Souza, K. R., Simões-Barbosa, R. H., Santos Rodrigues, A. M., Felix, E. G., Gomes, L., & Santos, M. B. M. (2021). The work of professors, gender inequalities, and health at public universities. *Ciência e Saúde Coletiva*, 26(12), 5925–5934. <https://doi.org/10.1590/1413-812320212612.13852021>