

A INVEJA: UM COMPORTAMENTO ESQUECIDO NAS ORGANIZAÇÕES

Nelson Germano Beck¹

SINOPSE

A inveja é um sentimento que todo ser humano possui, no entanto, por ser um sentimento vergonhoso, é pouco comentado e discutido nas ciências sociais e principalmente nas relações de trabalho das organizações. O artigo é uma revisão bibliográfica que busca discutir o fenômeno da inveja como comportamento esquecido nas organizações, mas que está presente no indivíduo e na organização. Portanto, conclui-se que é relevante saber gerenciar o lado destrutivo da inveja nas relações de trabalho como forma de minimizar os seus efeitos no desempenho do indivíduo e da organização.

Palavras-chave: inveja, comportamento, gerenciamento, indivíduo, organização.

1 INTRODUÇÃO

Nas organizações, encontramos pessoas que ficam o tempo todo prestando atenção e *vivendo* o que as outras fazem ou deixam de fazer. Esse tipo de pessoa quer para si o que as outras têm, quer ser o que as outras são, quer ter o que as outras possuem, quer viver o que as outras vivem, quer ter o sucesso e as vantagens que as outras têm; são pessoas que fazem da inveja o seu padrão de relacionamento humano, de comportamento, de trabalho nas organizações.

Essa realidade do comportamento humano no trabalho é poucas vezes comentada ou discutida no ambiente de trabalho, mas o tipo invejoso é uma presença indelével nas organizações. Embora, para o dirigente, seja difícil admitir, o comportamento da inveja é um fenômeno real no relacionamento entre as pessoas nas organizações.

Inicialmente, o tipo invejoso é a pessoa que fala mal de tudo e de todos e por todo e qualquer motivo; de certa forma, quase sempre consegue depreciar o que o outro faz ou deixa de fazer. Se alguém na organização apresenta um projeto ou

¹ Professor do Departamento de Psicologia do IFCH/UPF, mestrando em Administração do CPGA/Ufsc, em convênio com a UPF.

uma idéia digna de reconhecimento é porque quer *aparecer*. A partir desse evento, passa a falar mal e desmerecer a quem merece o crédito do trabalho realizado. Por isso, não há como agradar pessoas que não estejam satisfeitas consigo próprias e que vivem concentradas na vida alheia do colega de trabalho, no sucesso dos outros. Marins Filho (1994) consegue clarear o comportamento do invejoso da seguinte forma: “Essas pessoas não compreendem que quanto mais invejam, pior lhes é a própria vida, pois que terão sempre a dimensão de seus fracassos pelo sucesso dos outros.”

Abordar-se-ão, neste artigo, alguns aspectos relevantes do comportamento da inveja nas organizações, pois entende-se que é uma realidade humana esquecida nas organizações e de suma importância para o administrador, ou dirigente, que quer ter conhecimento desse fenômeno para o gerenciamento de pessoas e de grupos de trabalho no ambiente organizacional. Os aspectos em discussão neste artigo são: o que é a inveja e como ela se apresenta; comportamentos de inveja na organização; gerenciamento da inveja na organização - nível individual e nível organizacional.

De outro lado, quando à literatura sobre o tema da inveja, deixa-se registrado o fato de ter sido encontrado pouco material disponível para fundamentar a discussão e o questionamento das idéias aqui lançadas, por se tratar de um assunto muito pouco polemizado.

2 CONCEITO DE INVEJA E FORMAS DE SUA APRESENTAÇÃO

Para começar a entender a inveja, pode-se iniciar com a citação de Gore Vidal, apud Tomei (1994): “Quando um dos meus amigos tem sucesso, alguma coisa em mim se apaga”.

A inveja é um sentimento que toda a pessoa humana possui; é um sentimento perturbador, sombrio, uma paixão tímida e vergonhosa que dificilmente verbalizamos ou confessamos; é um sentimento que procuramos esconder, pois ele transparece na nossa atitude em relação a outrem, de forma velada e mascarada em muitas formas de verbalização. A própria origem etimológica da palavra inveja, o substantivo latino *invidia* e o verbo *invidere*, que significam olhar maliciosamente, ou olhar enviesado, de soslaio, dão margem para a percepção de que a inveja é algo que as pessoas não fazem abertamente, como o fazem com o ciúme.

A atitude de alguém olhar maliciosamente significa que esse olhar (atitude) está imbuído de alguma intenção de (comportamento). Conforme Melanie Klein, apud Tomei (1994), “o sentimento de ira por outra pessoa possuir e usufruir de algo desejável, sendo o impulso invejoso de retirá-lo ou estragá-lo”. Assim, o inve-

joso na organização passa mal quando percebe que seu colega de trabalho obteve sucesso e aprovação em seu trabalho. E, conseqüentemente, através do seu comportamento, de intenção, tentará, de forma velada ou por meio de verbalizações mascaradas, *estragar* o sucesso de seu colega.

O sociólogo Helmuth Schoeck, apud Tomei (1994), conceituou a inveja como: “uma força que se situa no coração do homem como ser social e que se manifesta assim que dois indivíduos estão em condições de estabelecer uma comparação recíproca.” O autor esclarece que a inveja possui um papel importante nas relações sociais e que é um tema muito reprimido, pois não se encontram, de maneira freqüente, artigos ou discussões maiores sobre o papel que ela possui nas organizações. Embora seja um fenômeno que aparece na literatura, ainda não se obteve sobre ele um fórum de discussão mais profunda. E, para abrir o entendimento desse fenômeno² da natureza humana, pode-se citar a consideração de Kant, apud Tomei (1994), sobre o tema:

A pulsão da inveja é inerente à natureza humana. Sua manifestação torna-se um vício abominável, uma paixão não somente condenável e dolorosa para a pessoa que a experimenta, mas uma energia devotada inteiramente à destruição da bondade dos outros, uma força oposta ao dever que o homem deve assumir para consigo e com os outros.

O sentimento de inveja aparece no comportamento das pessoas, sendo possível entender um pouco mais desse fenômeno quando se busca a ajuda da teoria psicanalítica para interpretá-lo. Tomei (1994) classifica da seguinte forma as reações de inveja: desvalorização, negação e bajulação, projeção, idealização e retirada.

2.1 Desvalorização

Desvalorização é a depreciação das boas qualidades do objeto, o que provocará menos admiração e dependência. Nessa forma de comportamento, a pessoa é movida pelo desejo de vingança.

Para provar que o seu comportamento é melhor que o de outrem, a do invejoso, a pessoa passa a usar de atitudes manifestas de maledicências, de fofocas, de críticas negativas e humilhação para fazer aflorar o seu sentimento de inveja e, assim, desvalorizar o sucesso do outro. Esse desejo de vingança é manifestado de forma agressiva através de comportamentos subversivos e indiretos, onde a ação fica inibida. Nesse caso, o invejoso desempenha, na maioria das vezes, o papel de vítima, pois a atitude de sofrimento se torna uma maneira inconsciente de provocar no outro um sentimento de culpa pelo sucesso obtido.

² A inveja é considerada um fenômeno da natureza humana por ser um sentimento interno (ontológico) do ser humano enquanto ser.

2.2 Negação e bajulação

Negação e bajulação são a dificuldade de aceitar conscientemente o sentimento de inveja. A pessoa nega a inveja e, para camuflar esse sentimento, passa a utilizar a bajulação como mecanismo de justificativa para as suas atitudes, que podem ser traduzidas como típicas de pessoas conhecidas na organização como *puxa-saco*. Elas usam a forma de agradar a pessoa que invejam, elogiando-a na frente, mas, na ausência dessas, criticando-as e depreciando-as.

2.3 Projeção

Projeção é o tipo de indivíduo que se percebe como uma pessoa não invejosa, ou seja, somente as outras pessoas que o cercam são pessoas que possuem o sentimento da inveja. Dessa forma, procura colocar a inveja nas costas de seus colegas, pois se considera uma pessoa isenta.

2.4 Idealização

Nessa forma, o indivíduo procura colocar o objeto invejado fora do seu alcance. A pessoa pode usar esse mecanismo para fazer frente à inveja como uma das formas de idealizar pessoas, grupos ou organizações. Essa forma de comportamento se encontra nos administradores quando idealizam os seus superiores, criam os *chefes super-homens*, como Chanlat (1992), refere: “estes elogios excessivos e esta admiração desmedida para com os seus superiores podem conceber-se como véus transparentes, tentando mascarar sentimentos de inveja”. O autor comenta que os observadores atentos à vida organizacional sabem que esse superchefe possui pés de argila. É preciso muito pouco para que o invejoso que agora idealiza o seu chefe passe o pêndulo em direção contrária, difamando-o então.

2.5 Retirada

Caracteriza o indivíduo que se sente incapaz de tolerar o sentimento de inveja, que nem tenta entrar em competição, mas procura desvalorizar-se a si mesmo. É conhecida como síndrome do *medo de sucesso* para não causar inveja. Esse tipo possui presença nas organizações que Chanlat (1992) define como *mendigós*, ou seja, pessoas que sempre se encontram em situações infelizes, assim representadas por aqueles que estão em conflito com seus superiores, os que deixam a tarefa para a última hora e se queixam que não tiveram tempo, ou produzem uma tarefa

de forma negligente. São pessoas que criam situações de vida depressiva como forma de defesa contra o sucesso, pois temem que o sucesso provoque a inveja nos outros.

Para deixar um pouco mais claro o conceito da inveja, é necessário diferenciar a inveja do ciúme. O ciúme é conceituado por Tomei (1994) da seguinte forma: “considerado primo-irmão da inveja, por serem sentimento da mesma família - relacionados à perda ou à ameaça de perda - é uma situação que envolve três pessoas, na qual a terceira pessoa retira, ou lhe é dado ‘o bom’ que por direito pertence ao indivíduo ciumento.” Também, para Chanlat (1992), o termo *inveja* se aplica quando se trata de uma relação interpessoal entre dois atores, ao passo que o termo *ciúme* é utilizado naqueles casos de uma relação a três. Em suma, a inveja ocorre entre duas pessoas ou entre uma pessoa e o objeto cobiçado.

Já o ciúme é um sentimento aclarado por Spielman, apud Chanlat (1994), da seguinte maneira: “o ciumento crê que uma terceira pessoa se mete no meio de uma relação a dois e que ela se torna uma possessão.” Por outro lado, Tellenback (1974) conceitua o ciúme como “uma reação não só de possessão, mas sobretudo de conservação, é uma resistência a uma perda.”

De maneira mais simples, é possível dizer que a pessoa invejosa tenta estragar ou destruir o objeto desejado, enquanto que a pessoa ciumenta apresenta mais uma reação de conservação, uma reação de proteção. Talvez, por isso, o ciumento seja mais aceito socialmente que o tipo invejoso, pois esse procura prejudicar as pessoas que convivem com ele, enquanto que aquele procura proteger os que estão próximos dele.

Assim, percebe-se que é duro admitir a presença da inveja entre as pessoas que trabalham no mesmo local de trabalho e, de certa forma, competem entre si, pois a organização torna-se um local fértil para que o sentimento da inveja se estabeleça nas relações de trabalho. É difícil admitir a inveja, por ser considerada pelos autores como um sentimento vergonhoso, enquanto que o ciúme é um sentimento mais aceito pela sociedade; basta comprovar os casos nos jornais, nos romances, nas canções. Já, em relação à inveja, é difícil encontrar algum caso divulgado em jornais ou outros meios de comunicação, evidenciando a dificuldade que as próprias ciências do comportamento possuem em discutir tal sentimento e suas implicações nas relações das pessoas de trabalho e no seu dia-a-dia.

3 COMPORTAMENTOS DE INVEJA NA ORGANIZAÇÃO

Nessa parte do artigo, tentar-se-á desenvolver alguns comportamentos de inveja que são mais comuns e perceptíveis na organização, como a ascensão e queda de um mito, de um líder; o crescimento do prestígio de um jovem gerente numa estrutura centralizada e o que isso provoca no comportamento dos demais

integrantes, dos executivos mais velhos ou do mesmo nível hierárquico. São comportamentos do cotidiano com que o administrador se defronta e que necessitam ser observados e compreendidos:

3.1 Os mitos e os heróis da organização

Uma das formas de estabelecer um clima de inveja na organização é a valorização e tratamento dos seus líderes como mitos ou heróis. Nesse sentido, Tomei (1994) esclarece: “Se as organizações continuarem a incentivar seus membros a visualizar os líderes como heróis e mitos, será instaurado o clima da inveja, com todos os seus comportamentos destrutivos.”

Para combater tal clima de inveja, é necessário desenvolver lideranças eficazes, programas administrativos que fortaleçam a formação de equipe de pessoas capazes e não somente buscar a cultura do herói organizacional. Esse raciocínio é sintetizado por Rudolf Hohn, presidente da IBM do Brasil: “nossa organização não fabrica mitos ou heróis, fabrica líderes que são respeitados, imitados e seguidos.”

3.2 O sucesso empresarial

Em relação ao sucesso empresarial, ou até em relação ao sucesso pessoal, percebe-se muitas vezes a estratégia de desvalorização, quando se identifica o “contar ou não” o sucesso obtido para que não desperte o invejoso. Nessa perspectiva, Tomei (1994) refere que o sucesso pode provocar a inveja: “é fácil perceber o medo dos efeitos da inveja pela necessidade que as pessoas têm de não mencionar as conquistas pessoais.” Assim, pode-se entender o porquê de muitos empresários ou comerciantes bem-sucedidos estarem quase sempre dizendo que as coisas e os negócios não vão bem, ou se queixarem e falarem da crise como uma forma de esconder o seu sucesso e mascarar o medo da inveja.

Esse receio também aparece quando se comenta ou se ouve o comentário, de certa maneira freqüente, “o fulano tem é sorte”. Nota-se que a expressão vem carregada de inveja e também, por outro lado, serve de denúncia de uma força superior ou da estrutura de poder da organização (formal e informal) que favorece a determinado indivíduo.

Para compreender um pouco desse comportamento, é necessário analisar o sucesso sob o ponto de vista da doutrina de sucesso, ou da delação como consequência da inveja nas organizações e como estratégia de negação e desvalorização. Quando o sucesso ocorre, de uma ou de outra forma, ele catalisa a inveja nas organizações. Isso é mais marcante na organização que valoriza o comportamento

do exibicionismo como forma do marketing pessoal, de busca do sucesso a qualquer preço ou da total retirada da competição, a incorporação da ética do fracasso.

Conforme Tomei (1994), no cenário organizacional, a inveja é percebida quando as pessoas se destacam em seus postos de trabalho, despertando, com isso, sentimentos negativos em outros que se sentem inferiorizados. Os gerentes que têm suas ações traduzidas em brilho profissional, respeito, sucesso, ou um maior *status* podem expor-se ao julgamento de seus pares e, não raro, passam a receber pedradas de todos os lados como uma forma de delação, como depõe Luiz Cesar Fernandes, presidente do Banco Pactual, apud Tomei (1994): “você deixa mais explícita a inveja quando alguém tem sucesso. Todo mundo perdoa tudo, só não perdoa o sucesso. A inveja é explicitada principalmente na hora de um fracasso pessoal.”

Para ilustrar melhor a relação do sucesso com a inveja, não é possível deixar de lado a história de Nicolas Fouquet, descrita de forma reduzida em Tomei (1994) e Chanlat (1992). Nicolas Fouquet, ministro das Finanças nos primeiros anos do reinado de Luís XIV, amava a beleza em todas as formas. Em 17 de agosto de 1661, deu uma festa deslumbrante em homenagem ao rei, a fim de ostentar sua visão muito original da arquitetura, da decoração e dos arranjos dos jardins de sua propriedade Vaux-le-Vicente - na época considerado o castelo mais suntuoso da França. Os hóspedes foram convidados para uma festa com os mais espetaculares divertimentos, espetáculos de teatro, fogos de artifício e muita comida. O luxo aparatoso provocou, no entanto, a inveja de Luís XIV, bem como de outros personagens, e isso contribuiu para a desgraça de Fouquet. Um inquérito foi instaurado sobre as irregularidades financeiras que haviam permitido a Fouquet acumular tal riqueza. Ele foi preso por ordem do rei e condenado à prisão perpétua, tendo passado o resto de seus dias na fortaleza de Savoie, onde morreu dezenove anos mais tarde.

Nesse sentido, pode-se dizer que a ostentação e os marcos visíveis da suntuosidade contribuíram para gerar a inveja na história de Fouquet, o que o levou à desgraça.

3.3 A inveja e o poder formal

Empresas que possuem um modelo gerencial centralizado e nas quais existe um controle de autoridade por escalões e níveis hierárquicos mais rígidos, que dificultam os espaços para iniciativas, são, segundo Tomei (1994), um clima propício para o surgimento da estrutura informal em que a interação social das pessoas na organização é impulsionada pelo boato ou rumor. Essa forma de comunicação na empresa é traduzida através da *fofoca*.

A fofoca geralmente traz em seu conteúdo o recheio da calúnia e da crítica destrutiva, caracterizando o seu mentor como uma pessoa invejosa. E esse com-

portamento é caracterizado, segundo Tomei (1994), pelo “homem que louva o vizinho mas com a intenção malévola, pois sempre coloca o ‘mas’ ao final da louvação e o faz seguir de uma acusação maior que a pessoa merece”. Assim, o mentor da fofoca é uma pessoa que traz o composto da infelicidade da pessoa invejosa pela bondade e prosperidade dos outros e do seu prazer escondido de, através desse meio, prejudicar o seu oponente ou seu competidor.

Tal atitude também pode ser corroborada por uma sociedade em que se cultua a afirmação e em que se acredita que “onde há fumaça, há fogo”, o que se traduz na organização quando, em muitos casos, algumas decisões são tomadas apoiadas em versões de “ouvi dizer”, “me contaram”, onde os boatos valem mais que os fatos. Nem sempre a recuperação da imagem da pessoa atingida pelas fofocas ou boatos é uma tarefa simples de ser realizada.

Para fazer frente à fofoca, Bonder (1992) sugere que as pessoas sejam educadas a não ouvi-las, pois o crescimento da fofoca depende de quem se presta em ouvi-la. Essa recomendação é de difícil aplicação na prática do cotidiano, pois, na visão do autor, o crescimento da fofoca encontra terreno fértil nas “paradas para tomar um cafezinho”, ou no “famoso chopinho após o expediente”.

3.4 A inveja entre as gerações

Uma faceta interessante da inveja são os comportamentos que ocorrem na família e que têm por objeto a geração ascendente. Os pais, assumindo uma posição de retidão moral, procuram privar os jovens de certos privilégios e prazeres aos quais os mesmos não tiveram acesso, ou não tiveram oportunidades. É possível encontrar um comportamento paralelo nas organizações quando os executivos mais velhos, segundo Chanlat (1992), agem sutilmente, por meio de um espírito vingativo em relação aos jovens gerentes:

O amargor que eles experimentam diante da idéia de ver o jovem executivo sair-se bem onde eles próprios malograram pode conduzi-los a pôr armadilhas ou estratégias que colocarão os novos recrutados em cheque, sob o pretexto de fornecer ao jovem executivo ocasiões múltiplas de se valorizar, mas na verdade induzindo circunstâncias que arruinarão sua carreira.

Ao examinar as colocações do autor, é possível perceber que tal aspecto é mais comum do que se pensa nas organizações, pois são armados esquemas que procuram *queimar* o executivo mais jovem ou o que Lodi (1978) chama de *boi de piranha*, pois a organização usa da inexperiência do jovem, fazendo-o incorrer em erros que reforçam a idéia dos executivos mais velhos e forçando-o, assim, a ter os seus dias contados.

Chanlat (1992) reforça o efeito da inveja quando ocorrem as sucessões nas empresas, o que pode adquirir uma dimensão *dramática*, fazendo com que o possível herdeiro à sucessão seja destronado por ter despertado a inveja de seus concorrentes familiares ou de profissionais que fazem parte da organização.

4 GERENCIANDO A INVEJA NA ORGANIZAÇÃO

Para abordar o aspecto da gerência da inveja, parte-se do pressuposto de que é possível gerenciar a inveja organizacional. Embora o tema apresente seu grau de dificuldade e limitações, adota-se o quadro analítico proposto por Tomei (1994), aperfeiçoado em parte pelo autor do artigo, para que se compreenda e trabalhe a inveja.

Quadro 1 - Estratégias de gerenciamento da inveja

Fatores que podem induzir a inveja em nível organizacional	Fatores que podem reduzir a indução da inveja em nível organizacional
O individualismo	Cooperação e trabalho em equipes
As estruturas fechadas	Gestão participativa
Os modelos autoritários	Flexibilidade e autonomia
Os privilégios e ostentações	Programas de salários redondos
A polarização	Participação de lucros
A Politização	Negociação de conflitos
As mentiras e boatos	Avaliação de mérito e potenciais
Programas de salário sem créditos	Sistemas de informação
Fatores que podem induzir a inveja em nível individual (entre os empregados)	Fatores que podem reduzir a inveja em nível individual (entre os empregados)
A busca do sucesso a qualquer preço	A busca do autoconhecimento
As estratégias de desvalorização	A busca da autovalorização
As projeções	A busca da excelência
A busca da ostentação	A busca de lideranças
As estratégias de negação	A busca do senso da responsabilidade
A estratégia de idealização	A busca da reciprocidade

Fonte: Tomei (1994) e adaptação parcial do autor.

O quadro apresenta os principais fatores que podem induzir ou reduzir o comportamento de inveja dos empregados no local de trabalho, bem como fazer parte dos rituais de manifestação cultural da organização. Nesse sentido, a autora utiliza dois enfoques distintos como metodologia para gerenciar a inveja: em nível de indivíduos e em nível organizacional.

Esses dois enfoques dão suporte para entender e procurar isolar o lado destrutivo da inveja nas organizações, pois entende-se a necessidade de gerenciar o fenômeno da inveja como forma de o indivíduo e a própria organização trabalharem os seus conflitos e buscarem os respectivos ajustamentos individuais e organizacionais, conforme a visão de Tomei (1994): “somente se conscientizando da inveja e do seu processo construtivo/destrutivo, é possível a operacionalização, em nível de indivíduos, grupos e organizações, de estratégias que gerenciem a inveja para a melhoria da qualidade, produtividade, e do desempenho das empresas”.

Assim, é necessário que o sentimento da inveja seja gerenciado e não reprimido ou empurrado com a barriga, tentando ganhar tempo para ver se o conflito se resolve por si mesmo. E, para gerenciar a inveja em nível individual e em nível organizacional, indicam-se algumas estratégias propostas por Chanlat (1992), Tomei e Belle (1997), as quais podem induzir ou reduzir comportamentos de inveja. O Quadro 1 sintetiza as idéias dos autores e que servem de suporte para a possível identificação dos principais fatores que precisam ser gerenciados para que a inveja não afete o desempenho individual e organizacional.

4.1 Gerência da inveja – nível individual

No nível individual, são utilizadas como indicadores de inveja as opiniões e percepções dos indivíduos que representam o espírito da organização, isto é, o clima organizacional.

Ao focar o aspecto da inveja no indivíduo, na organização, é preciso perceber a dificuldade que a própria pessoa tem em reconhecer a sua inveja, principalmente no próprio local de trabalho. A tendência das pessoas é de negar os sentimentos desagradáveis e, dentre eles, negar o sentimento da inveja. Para gerenciar a inveja, é vital responder a algumas questões propostas por Tomei (1994) com o objetivo de formar um pequeno diagnóstico preliminar:

- *Você freqüentemente se compara com os outros?*
- *Já menosprezou suas competências ou talentos?*
- *Você se sente irritado quando alguém ganha uma promoção ou consegue novas mudanças?*
- *Já se sentiu tentado a falar mal ou sabotar alguém?*

Tomei (1994) afirma que, se a pessoa responder a todas as questões com sim, é bem provável que esteja encobrindo o sentimento da inveja. Além disso, as pessoas que sentem um nível muito elevado de inveja no trabalho são normalmente insatisfeitas com os resultados obtidos; ao não conseguirem realizar as suas ambições,

podem ser invadidas pelo sentimento do fracasso e, por isso, algumas usam o mecanismo de projetar a culpa dos fracassos nos outros como forma de aliviar a sua angústia.

Para enfrentar esse quadro existencial, o primeiro passo é encarar os resultados pessoais não contemplados e, a partir dessa análise particular, desenvolver um plano de ação que busque reforçar os pontos de excelência. Isso é possível quando a pessoa consegue buscar o autoconhecimento e, junto a esse processo, a revalorização de suas qualidades pessoais e profissionais; igualmente, desenvolve a ética da responsabilidade e da sensibilidade para consigo mesma como pessoa dotada de capacidade para ir além das preocupações puramente egoístas. Para fazer isso, é necessário parar de desejar aquilo que é impossível obter, admitindo, dessa maneira, que algumas realidades da vida não podem ser mudadas, mas devem ser aceitas como tais. Essa limitação da vida real pode ser aliviada quando acompanhada do desejo de procurar gratificações de substituição como alternativa para minimizar os efeitos destrutivos da inveja.

Já, em relação ao gerenciamento de casos de inveja que ocorram em locais de trabalho, Chanlat (1992), Tomei e Belle (1997) sugerem que a gerência não deva ignorar os casos de ciúme e inveja, pois, quando não trabalhados, esses sentimentos podem provocar problemas. Da mesma forma, recomendam a adoção de algumas medidas, tais como: evitar situações de injustiça no tratamento aos subordinados; evitar favoritismos; tomar decisões que aliviem os sintomas de inveja e ciúme; se o empregado manifestar em seu comportamento ações de inveja em relação ao seu colega, é necessário resolver o mais rápido possível a situação.

4.2 Gerência da inveja – nível organizacional

Nas organizações, são utilizados como indicadores a cultura organizacional através de suas manifestações de ritos, mitos, histórias, gestos e artefatos.

No tocante à gerência da inveja em seu nível organizacional, percebe-se um grau maior de dificuldade, pois as ações vão de encontro à cultura da organização. Mas, mesmo diante do desafio, é importante que sejam implementadas algumas ações estratégicas para fazer frente ao clima destrutivo da inveja. Para isso, o nível gerencial precisa estar alerta e, se possível, detectar os impulsos organizacionais de inveja e, assim, desenvolver ações administrativas capazes de aliviar as situações que possam provocar um clima de trabalho imbuído de inveja.

Ao se defrontar com os paradoxos e complexos culturais, não é impossível gerenciar fatores que desenvolvam ações organizacionais já referidas no quadro-resumo e, assim, apresentar alguns princípios que fortalecem a integração do indivíduo ao seu local de trabalho e que possam levar as organizações à busca da excelência. Nesse sentido, Chanlat (1992), Tomei e Belle (1997) propõem algumas

ações organizacionais para combater climas destrutivos da inveja como: desenvolver estratégias que evitem ostentações, mentiras, boatos e indutores de inveja; evitar a polarização nas relações de trabalho, a qual transforma tudo em extremos que criam clima nocivo, afetando o desempenho dos próprios colegas de trabalho e da empresa como um todo; desenvolver estratégias que evitem a politização, pois se os membros da organização percebem que as recompensas organizacionais são distribuídas de acordo com critérios políticos em vez de produtivos, dedicarão os seus esforços na tentativa de acumular poder; desenvolver ações que buscam a redução das distinções hierárquicas; implementar a promoção e a igualização do poder ou da gestão participativa, as pesquisas de clima e cultura organizacionais, programas de mudança organizacional por meio da eliminação de privilégios; conceber programas de participação nos lucros ou reduzir as diferenças extremas nas escalas de salários e, se possível, eliminar a falta de critérios para estabelecer os diferentes níveis salariais.

Essas estratégias são, sem dúvida, instrumentos legítimos para mudança do clima e uma das formas de influenciar a cultura institucional da empresa, que podem conduzir a um contexto no qual os comportamentos indutores da inveja sejam inibidos.

Dentro do nível organizacional, na gerência da inveja, é imprescindível destacar o papel que as práticas de recursos humanos, na visão de Tomei e Belle (1997), ocupam para a definição de políticas organizacionais, que incluem, por exemplo: as definições de planos de carreira e políticas salariais, nos quais se busca a substituição da noção de igualdade pela noção de equidade por meio de salários, flexíveis, segundo mérito e carreiras individualizadas; a implementação de programas de treinamento e desenvolvimento, não apenas direcionados para o aumento de produção por ocupante de cargo, mas como instrumentos de responsabilidade social da empresa na construção de valores de competência gerencial e condutas norteadas pela ética da responsabilidade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao finalizar a discussão sobre a inveja, percebe-se o quanto é complexo o tema, pois envolve dois fatores de análise de extrema complexidade que são: primeiro, a pessoa humana na sua dimensão enquanto pessoa que possui sentimentos de domínio público e sentimentos que fazem parte de sua entranha pessoal, como coloca com sabedoria Helmuth Schoeck: “a inveja é uma força que se situa no coração do homem como ser social”; segundo, a pessoa humana, na sua dimensão de homem organizacional, que envolve toda uma realidade de cultura onde também se encontram artefatos visíveis e invisíveis, pera e transforma, sendo influenciada pela organização na qual trabalha.

Apesar da pouca bibliografia disponível, encontrou-se nos autores Chanlat (1992), Tomei (1994), Tomei e Belle (1997), Marins Filho (1994) material suficiente para iniciar a discussão sobre a inveja como um fenômeno de comportamento que é esquecido nas organizações.

Após a discussão das idéias sobre o tema da inveja, é possível perceber que o fenômeno é uma realidade presente na pessoa humana e também presente na cultura das organizações. Talvez por ser um sentimento vergonhoso e de tendência destrutiva, seja difícil admiti-lo, mas não é impossível gerenciar o comportamento da inveja em nível individual e organizacional.

Também se percebe que muitas organizações utilizam-se de ações sutis de conteúdo invejoso como uma forma de controle sobre os membros da organização, por exemplo: estruturas organizacionais fechadas; uso de modelos autoritários; facilidade de privilégios para poucos; politização na distribuição de recursos e, muitas vezes, o uso de mentiras e boatos.

Percebe-se, em oposição, que a organização que possui uma gestão competente e que permeia as suas ações apoiada numa ética de responsabilidade é capaz de reduzir os fatores de indução da inveja através de estratégias como: mudança nos modelos de gestão, diminuição dos níveis hierárquicos, programas de recursos humanos que instrumentalizem práticas de valores éticos, de responsabilidade social. Esses fatores, colocados em prática, podem facilitar um clima de excelência pessoal e organizacional, no qual os comportamentos de inveja sejam controlados e gerenciados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BONDER, N. A. *A cabala da inveja*. Rio de Janeiro: Ed. Imago, 1992.

CHANLAT, Jean-François. *O indivíduo na organização*. Dimensões esquecidas. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

FLEURY, Maria Tereza Leme e FISCHER, Rosa Maria. *Cultura e poder nas organizações*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

LODI, João Bosco. *A empresa familiar*. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

MARINS FILHO, Ph.D. *Socorro! Preciso de motivação*. 5. ed. São Paulo: Harbra Ltda. 1994.

TELLENBACK, H. On the nature of jealousy. *Journal of Phenomenological Psychology*, v. 4, n. 2, p. 461-469, 1974.

TOMEI, Patrícia A. *Inveja nas organizações*. São Paulo: Makron Books, 1994.

TOMEI, Patrícia A. e BELLE, Françoise. Análise comparativa da gerência da inveja nas organizações brasileiras e francesas. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 32, n. 1, p. 5-13, jan./mar. 1997.

SINOPSIS

ENVY: A FORGOTTEN BEHAVIOUR IN THE ORGANIZATIONS

Envy is a sentiment that every human being possesses. However, because it is a shameful sentiment, it is not much commented and discussed in the Social Science and mainly in the organization work relations. This article is a bibliographic revision that searches to discuss the phenomenon of envy as a forgotten behaviour in the organizations, but it is present in every human being and also in the organizations. Therefore, we conclude that it is relevant to know how to manage the destructive side of envy within work relations as a way of minimizing its effects in the individual and organizations performances.

Key-words: envy, behaviour, management, individual, organization.

SINOPSIS

LA ENVIDIA: UN COMPORTAMIENTO OLVIDADO EN LAS ORGANIZACIONES

La envidia es un sentimiento que todo ser humano posee, sin embargo, por ser un sentimiento vergonzoso, es poco comentado y discutido en las ciencias sociales y principalmente en las relaciones de trabajo de las organizaciones. El artículo es una revisión bibliográfica que busca discutir el fenómeno de la envidia como comportamiento olvidado en las organizaciones, pero que sin embargo está presente en el individuo y en la organización. Por eso se concluye que es relevante saber direccionar o gestionar el lado destructivo de la envidia en las relaciones de trabajo como forma de minimizar sus efectos en la labor del individuo y de la organización.

Palabras-clave: envidia, comportamiento, gestión, individuo, organización.