

Centro Universitário de Araraquara
Programa de Mestrado em Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente

Glaura Maria Sajovic Verdiani

**UM ESTUDO SOBRE A INVEJA NO AMBIENTE
ORGANIZACIONAL**

Araraquara
Março/2006

Centro Universitário de Araraquara
Programa de Mestrado em Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente

Glaura Maria Sajovic Verdiani

**UM ESTUDO SOBRE A INVEJA NO AMBIENTE
ORGANIZACIONAL**

Dissertação apresentada ao Centro Universitário de Araraquara – Uniara – como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente.

Orientadora: Prof.^a Dr^a Ethel Cristina Chiari da Silva

Co-orientador: Prof. Dr Wilson José Alves Pedro

Araraquara

Março/2006

Dedicatória

À todos que não invejam mais.

Agradecimentos

Hora de finalizar o trabalho que ocupou muito espaço da minha vida. Foi um vai e vem cansativo e desgastante porque somado ao vai e vem da própria vida. Disso concluo que há coisas que duram demais na vida e outras têm uma passagem efêmera, e agora questiono, de que lado estaria a inveja?

Agradeço a Deus mais uma vez
por ter resistido e sobrevivido a mais
umas tantas intempéries, nada invejáveis.

Agradeço ao meu marido e aos meus filhos
pela paciência e compreensão durante o longo período
em que estive envolvida com a inveja.

Agradeço a minha orientadora
Dr^a Ethel Cristina Chiari da Silva
por ter me resgatado no último momento,
quando já estava me dando por vencida.

O desfecho desse resgate bem sucedido por e-mail
agradeço ao co-orientador
Dr Wilson José Alves Pedro.

Agradeço a José Eduardo Sanzovo Filho
pela minuciosa correção desta dissertação.

Agradeço a Nazir e Maria Izabel Haddad
pelo apoio e ajuda ainda no meio dessa minha caminhada,
com destino à inveja.

E finalmente, agradeço aos entrevistados
pela abertura e despojamento de falar
sobre um tema nem sempre construtivo.

Resumo

No presente estudo, discute-se um dos aspectos relevantes da estrutura organizacional, referente ao nível pessoal que interfere nas relações das pessoas no ambiente de trabalho, criando uma atmosfera de desconfiança e ressentimento. Trata-se da inveja, um sentimento que tem como pilares a comparação e o julgamento, e se expressa como um sentimento duplamente negativo: a alegria pelo mal alheio e a tristeza pelo bem alheio. A inveja é inerente à própria natureza humana, está presente em maior ou menor intensidade em todo indivíduo, é considerada um sentimento vergonhoso, inconfessável, e não realça em nada a imagem da pessoa; por isso, é pouco comentada e discutida em qualquer ambiente social, inclusive no organizacional. Em uma primeira etapa do estudo, realizou-se uma pesquisa bibliográfica para levantar o quadro teórico-conceitual do tema, com a finalidade de orientar as análises e considerações das pesquisas de campo. Na segunda etapa do estudo, realizaram-se entrevistas em profundidade com quatro funcionários de empresas do setor calçadista da cidade de Jaú, interior do Estado de São Paulo. Pretendeu-se através das entrevistas discutir e chegar a conclusões sobre a dimensão até então esquecida – a inveja, essa força que pode interferir no relacionamento interpessoal dos ambientes de trabalho. A análise do conteúdo das entrevistas confirma a presença da inveja no ambiente das organizações e indica a possibilidade de seu gerenciamento através de incentivos ao auto-conhecimento e à auto-valorização, em benefício do indivíduo, e através do incentivo à cooperação, do trabalho em equipes e da negociação de conflitos, em benefício da organização.

Abstract

In this thesis, it is discussed one of the relevant aspects of the organizational structure in reference to the personal level that interferes with people's relationships inside the workplace, creating an atmosphere of distrust and resentment. That is envy, a feeling that has comparison and judgment as its pillars and expresses itself as a doubly negative feeling: the joy for another's evil and the sadness for another's good. Envy is an inherent quality of the human nature, exists with larger or smaller intensity in every individual, is considered a shameful feeling, unconfessable, and does not give distinction to a person's image. Because of that, this feeling is little commented on and discussed in any social environment, including the organizational one. In the first part of the thesis, some bibliographic research has been done in order to reveal the theoretical-conceptual frame of the theme, with the purpose of orienting the analysis and considerations of the field researches. In the second part of the thesis, interviews in profundity have been conducted with four employees belonging to the four shoes manufacturing sector of the city of Jaú, in the interior of the State of São Paulo. Through the interviews it has been intended to discuss and to come to conclusions about that dimension until then forgotten – the envy, this force that can interfere with the interpersonal relationships in the workplace. The analysis of the interviews content confirms the existence of envy in the organizational environment and indicates the possibility of managing this feeling through stimuli to self-knowledge and self-estimation, for the benefit of the individual, and stimulus to co-operation, teamwork and conflicts negotiation, for the benefit of the organization.

Sumário

Lista de quadros.....	i
Resumo	ii
Abstract	iii
Introdução	01
Objetivos da pesquisa	03
Metodologia	03
Organização geral do texto	04
Capítulo 1: Inveja: uma visão geral	06
1.1. A inveja: aspectos gerais	06
1.2. Conceituações	13
1.3. Inveja, ciúme e gratidão de Melanie Klein	15
1.4. Inveja e ciúme.....	16
1.5. As reações da inveja.....	20
1.6. Intrínseca relação entre Fisiologia / Psicologia / Sociologia no nascimento da inveja	22
1.7. A Inveja criativa	23
Capítulo 2: A inveja nas organizações	31
2.1. A subjetividade e a estruturação do ambiente organizacional.....	31
2.2. Considerações da inveja no ambiente organizacional.....	33
2.3. Da comparação nasce a inveja	44
2.4. Teoria da equidade	45
2.5. Teoria da atribuição	47
2.6. A inveja e as teorias de comparação social: equidade e atribuição.....	48
2.7. A cultura organizacional como ambiente para fazer frente à inveja	49
Capítulo 3: Estudo de caso	53
3.1. Contextualização da pesquisa de campo	53
3.2. Caracterização das empresas	55
3.3. Os entrevistados – sujeitos	56
3.4. Desenvolvimento das entrevistas	56
3.5. Descrição das entrevistas	57

3.6. Algumas concordâncias de respostas na amostra entrevistada	64
Capítulo 4: Uma visão crítica sobre a inveja nas organizações	66
4.1. A inveja como fonte de desmotivação	66
4.2. A inveja na organização em nível individual	69
4.3. As estratégias para lidar com a inveja no ambiente organizacional	70
Conclusões	73
Anexos	76
Anexo A - Roteiro para as entrevistas.....	76
Anexo B - Transcrição das entrevistas.....	78
Anexo C - Transcrição da crônica de Danuza Leão	109
Referências bibliográficas.....	111
Bibliografia	113
Apêndice 1: Frases de efeito invejoso	115

Lista de quadros

Quadro 2.1 – Estratégias para gerenciar a inveja em nível individual	50
Quadro 2.2 – Estratégias adotadas em nível organizacional para gerenciar a inveja	52

Introdução

O estudo do comportamento humano nas organizações através de temas como: desejos, expectativas, frustrações, fatores de motivação e satisfação, objetivos, características de personalidade, atitudes, valores, crenças, liderança, vem sendo realizado com grande interesse por parte da ciência da administração.

Hoje, fala-se em Gestão de Pessoas, exatamente para proporcionar a visão de que afinal as pessoas alcançaram ou ganharam um novo *status* organizacional. Inicialmente consideradas como recursos de produção, apêndice de máquina, as pessoas passaram em seguida a ser visualizadas como recursos vivos, inteligentes e eficientes, para se transformarem na última década do século XX, início da Era da Informação, em capital humano, capital intelectual.

As pessoas, com seus conhecimentos, suas habilidades mentais e intelectuais, suas competências, seus talentos, sua criatividade, passam a ser a principal base da nova organização. O conhecimento passa a ser básico e o desafio maior: a produção do conhecimento.

As organizações requerem rapidez, agilidade, flexibilidade, mobilidade, inovação e mudanças necessárias para enfrentar as novas ameaças e oportunidades em um ambiente de intensa mudança e turbulência, que geram incertezas.

O explosivo e ainda crescente poder da tecnologia de informação e de comunicação, que respondem pela revolução digital, está eliminando barreiras operacionais, políticas e organizacionais.

É nesse contexto de mudanças e aprendizagens rápidas, no qual mais e mais se exige das pessoas, preparo e capacitação constantes, tomar decisões, cumprir metas, alcançar resultados, cuidar do seu futuro (não o deixando mais nas mãos de seus chefes), que surge a necessidade de investimento pessoal. Os indivíduos que começam a despontar no cenário organizacional são beneficiados por um leque de situações positivas: brilho profissional, respeito, fama, reconhecimento, sucesso, *status*, que podem despertar sentimentos negativos em

outros que, por não investirem ou investirem muito pouco (por indiferença pela própria carreira ou por falta de oportunidade), sentem-se inferiorizados, incompletos, prejudicados e inclinados a julgarem seus pares, experimentando um desejo que poderiam não querer para si – a inveja.

*“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”
(Fernandes, Luiz César. Presidente do Banco Pactual)*

Poucos são os estudos que relacionam sentimentos, emoções, expressões, impulsos dos indivíduos ao contexto organizacional.

Na presente pesquisa, discute-se um dos aspectos relevantes na estrutura organizacional referente ao nível pessoal que interfere no ambiente de trabalho. Trata-se, assim, da *inveja*, que é um sentimento inerente à própria natureza humana.

A presente pesquisa fundamenta-se em diferentes autores, destacando-se a obra de Tomei – *Inveja nas Organizações* (1994). Ressalta-se, no estudo dessa autora, que a inveja está presente, em maior ou menor grau, nas relações entre as pessoas dos processos organizacionais. A inveja é um sentimento que todo ser humano possui; no entanto, por ser um sentimento considerado vergonhoso, é pouco comentado e discutido nas ciências sociais e encoberto principalmente nas relações de trabalho das organizações. A inveja é analisada de maneira geral como um sentimento que evidencia conflitos, que podem ser manifestos ou ocultos, mas podem também proporcionar condições para transformação na gestão organizacional, como a inclusão de princípios éticos de responsabilidade social e de respeito humano mútuo.

Escasso é o número de estudos que, partindo da análise da cultura organizacional, identificam a inveja como um sentimento que pode influenciar de maneira considerável o desempenho e a efetividade de um indivíduo ou de um grupo.

Nada há de novo na maneira como a inveja se manifesta, nem mesmo o temor que as pessoas podem experimentar quando se referem a ela. “Mesmo quando somos nós os invejados, sentimos um clima pesado, maléfico. A inveja dos outros nos fere, envenena a nossa vida. A inveja é agressividade”. (ALBERONI, 1996, p.10)

O temor da inveja e seus efeitos maléficos, tanto na pessoa que inveja quanto na pessoa invejada, talvez tenha banido a inveja dos livros e manuais de Psicologia, Sociologia, Recursos Humanos.

Alguns questionamentos se colocam para tratar o tema:

- Como poderá ser tratada esta dimensão (inveja) no contexto organizacional.
- Como pesquisá-la de forma a ter um cenário mais claro sobre essa dimensão.

Lidar com pessoas em ambientes organizacionais recebeu na trajetória evolutiva da Administração várias denominações e cada uma delas coerente com o momento administrativo e com o modo como as pessoas estavam sendo tratadas naquele mesmo momento em seus ambientes de trabalho.

Objetivos da pesquisa

A presente pesquisa tem como objetivo geral estudar a interferência da inveja nas relações das pessoas no ambiente organizacional.

Os objetivos específicos são:

- Estudar a inveja como fonte de desmotivação no trabalho.
- Analisar a estratégia que indivíduos utilizam para fazer frente à inveja no ambiente organizacional quando experimentam o sucesso e a satisfação como resultado direto de sua competência pessoal e profissional.
- Estudar a inveja sob o disfarce da admiração (pelas qualidades do outro).

Metodologia

A pesquisa foi desenvolvida, primeiramente, por meio de uma revisão bibliográfica, através da qual levantou-se o quadro teórico-conceitual sobre o tema, para orientar as análises e considerações da pesquisa.

Em uma segunda etapa, foram realizadas entrevistas em profundidade, individualmente com gerentes de quatro empresas do setor calçadista da cidade de Jaú-SP.

Para isso foi realizada uma pesquisa exploratória, considerada a mais adequada quando se tem pouco conhecimento do assunto tratado.

“Adotando um enfoque exploratório e descritivo, o pesquisador que pretende desenvolver um estudo de caso deverá estar aberto às suas descobertas, mesmo que inicie o trabalho a partir de algum esquema teórico, dever-se-á manter alerta aos novos elementos ou dimensões que poderão surgir no decorrer do trabalho”. (GODOY, 1995, p.25)

“O estudo de caso se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Visa ao exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular”. (GODOY, 1995, p.25)

Organização Geral do Texto

Para abordar o tema proposto, o presente trabalho será apresentado nos seguintes capítulos:

- **Introdução:** apresenta-se a contextualização do ambiente de desenvolvimento da proposta, seus objetivos, metodologia de desenvolvimento e sua organização geral.
- **Capítulo 1: Inveja uma Visão Geral:** o objetivo desse capítulo é apresentar um panorama da existência e presença da inveja através dos tempos, passando pela filosofia, psicologia e sociologia.
- **Capítulo 2: Inveja nas Organizações:** Abordar a inveja no ambiente organizacional como uma dimensão esquecida.
- **Capítulo 3: Estudo de caso:** desenvolver uma pesquisa em empresas do setor calçadista. O intuito é estudar a inveja nas organizações por meio de uma investigação que contempla entrevistas com sujeitos do nível gerencial, respondendo verbalmente a um roteiro com tópicos a serem abordados, elaborado previamente.
- **Capítulo 4: Uma análise crítica sobre a inveja nas organizações:** este capítulo apresenta uma reflexão sobre a presença da inveja no ambiente organizacional e as estratégias adotadas tanto no nível individual, quanto organizacional para lidar com ela.
- **Conclusões:** apresentar as principais conclusões possíveis do trabalho, as dificuldades encontradas e caminhos para pesquisas futuras.
- **Referências bibliográficas:** apresenta as obras citadas no texto, que são livros, artigos de revistas da área e pesquisa em sites da Internet.

- **Bibliografia:** apresenta os livros, artigos de revistas da área e pesquisa em sites da Internet que serviram para embasar a pesquisa teoricamente.
- **Anexo A:** roteiro das entrevistas
- **Anexo B:** transcrição das entrevistas
- **Anexo C:** transcrição da crônica de Danuza Leão
- **Apêndice A:** frases de efeito invejoso

Capítulo 1

Inveja: uma visão geral

1.1. A inveja: aspectos gerais

Difícil estudar a inveja sem ser remetida aos diferentes autores, desde os primórdios da humanidade, e constatar sua existência desde sempre, além de sua onipresença nos sentimentos humanos e sua condição marginal como sentimento. Um sentimento que não se revela e do qual não se fala, que não atraiu jamais a simpatia ou a piedade alheia. Tão antiga quanto a humanidade em sua existência, nunca produziu heróis, só vilões – “assim na Terra, como no Céu (e no Inferno): Salieri, Iago, Caim, Satã”. (VENTURA, 1996, p.22).

A inveja tem a característica singular de estar incluída nos Dez Mandamentos de Deus, através do décimo, repressor da cobiça, porque esta leva à inveja e vice-versa.

Não cobiçarás nada que pertença ao teu próximo, nem sua mulher, nem sua casa, nem seu campo, nem seu servo, nem seu boi, nem seu jumento. (Deuteronômio 5,21)

A inveja também foi incluída por São Tomás de Aquino entre os sete pecados capitais e está presente em muitas histórias bíblicas. A história de Caim e Abel, por exemplo, é uma ilustração muito conhecida das conseqüências da inveja.

Também está presente em grandes clássicos da literatura, na maioria dos comportamentos supersticiosos e ditos populares e até nos contos infantis, mas paradoxalmente, quase nunca é abordada nas pesquisas e livros de Administração, Recursos Humanos e Psicologia do Comportamento Organizacional.

Em Otelo de Shakespeare, o personagem Iago trama armadilhas para Cássio, levando Otelo a pensar que sua esposa Desdêmona o traía com Cássio. Desdêmona é assassinada pelo marido e posteriormente ele se suicida quando

descobre que a esposa era inocente. Iago, por ciúme e inveja, queria o lugar de Cássio para si, homem valente e digno, amigo e braço direito de Otelo.

A natureza universal da inveja é atestada pelos provérbios que existem sobre o assunto em numerosas sociedades. Por exemplo, no Brasil diz-se que “a galinha do vizinho é sempre mais gorda”, e na Bulgária diz-se que “os ovos do vizinho têm sempre duas gemas”. A inveja nas fábulas aparece como a dificuldade de obter o que é inatingível; por exemplo, “as uvas estão verdes...”, na fábula de La Fontaine sobre a raposa e as uvas.

Filósofos como Francis Bacon (apud Vries, 1996, p. 70) foram fascinados pelo fenômeno, ressaltando seu papel determinante na análise do comportamento. Bacon chamava a inveja de “ejaculação do olho”, o que é particularmente interessante se se observar que a astrologia considera planetas e astros como olhos celestes, portadores de influências boas ou más.

Muitos filósofos condenaram a inveja como vício. Descartes (apud Alberoni, 1996, p. 9) registra que a inveja afeta não só ao outro como ao próprio indivíduo; Spinoza (apud Alberoni, 1996, p. 9) a relaciona com a tristeza e o ódio.

Kant (apud Vries, 1996, p. 70) via a inveja como parte integrante da natureza humana: “A pulsão da inveja torna-se um vício abominável, uma paixão não somente condenável e dolorosa para a pessoa que a experimenta, mas uma energia devotada inteiramente à força oposta ao dever que o homem deve assumir para consigo e com os outros”.

Kant (apud Alberoni, 1996, p. 9) ainda vai além: aponta a inveja como um dos vícios da misantropia, que está associada à ingratidão e à alegria pelo mal alheio. Embora reconheça que a inveja é inerente à natureza humana, não a reprova pelo impulso, mas pelo “abominável vício de uma paixão humana que atormenta a si mesma e que se dirige, ao menos como desejo, a destruir a felicidade alheia; portanto, opõe-se tanto no dever do homem a si mesmo, quanto ao dever do homem para com os demais”. Nessa interpretação, entende-se a inveja como uma característica própria do homem, que se torna negativa quando é cultivada, gerando o ódio que é destrutivo para o indivíduo e para a sociedade.

Rawls (apud Machado, 2000, p. 2) analisa a inveja sob outro enfoque. Discute a justiça social, que não tem raízes na inveja; aponta que numa sociedade bem ordenada são neutralizadas as condições para se produzir a inveja, que é representada pela falta de confiança e segurança em si próprio, por sentimentos de impotência frente ao outro e pelas desigualdades das estruturas sociais que impelem os menos favorecidos a perceberem alternativas. Apresenta a inveja

moral, que não produz danos ao indivíduo e à sociedade. Em síntese, apresenta duas interpretações para a inveja: a primeira relacionada ao ódio e destruição e a segunda que propicia condições para transformações de valores estabelecidos e redução das desigualdades.

A inveja como parte integrante da natureza humana tem sido discutida por vários autores, entre os quais Vries (1996), Berke (1992) e Tomei (1994), que, baseando seus estudos na Psicanálise, reafirmam a questão que aponta a inveja inerente ao comportamento do homem.

Tomei (1994, p. 9) destaca seis experiências que, isoladas ou em qualquer combinação, podem fazer parte da inveja, apontando: aspirações, inferioridade, ressentimento do agente em questão, ressentimento global, culpa, admiração.

O sentimento da inveja também está intimamente ligado à escassez, simplesmente porque a falta de condições básicas de sobrevivência, a necessidade de *status* (através de bens materiais) e as virtudes humanas são fatores causadores de inveja. E a base da escassez são as coisas ou qualidades a serem entendidas como posses, que estão com outra pessoa ou não estão à disposição. Entretanto, Tomei (1994, p. 29) ressalta que “é claro que a inveja não está reduzida somente a condições de escassez absoluta. Uma situação de privação relativa e de suposta injustiça institucional, interpessoal, ou social é suficiente para o aparecimento da inveja”.

A inveja pode ainda estar relacionada a uma sensação de injustiça. Isso ocorre porque o conceito de justiça pode ser muito variável entre os indivíduos. A questão é mais ampla se se considerar, a partir das referências sobre o tema, a diversidade das teorias que fundamentam a discussão sobre justiça.

Tomei (1994, p. 31) afirma que “numa sociedade dentro da qual nenhum princípio uniforme de justiça prevalece e na qual uma variedade de princípios de justiça convivem uns com os outros, o caráter moral de qualquer ressentimento sobre condições de desigualdades é mais difícil de ser apurado”. O ressentimento moral passa a ser inveja de fato quando a pessoa ressentida é incapaz de colocar suas reivindicações, provando porque se ressent de possuir menos que os outros.

Sobre a relação entre a inveja e a justiça social, Heider (apud Tomei, 1994, p. 32) aponta que “quando um indivíduo é parecido ou está na mesma categoria daquele que possui vantagens e é invejado, parecerá natural, e de algum modo mais justo, se suas quantidades e qualidades forem equalizadas”. Complementa afirmando que “mesmo nos casos em que a vantagem do outro pode parecer justa

por padrões sociais objetivos, a privação certamente ferirá o sentimento de igualdade”.

Apesar das contradições, é importante salientar que a inveja pode ter efeitos benignos ou construtivos. Isso pode acontecer quando, por exemplo, um indivíduo deseja adquirir para si qualidades, bens e posses que admira nos outros, através de seu próprio esforço. Nessa situação, não existe uma relação negativa em relação ao objeto da inveja, ao contrário, o objeto torna-se um modelo a ser seguido. Com isso, torna-se um sentimento estimulante, aumentando a ambição e a competição saudável para se obter o que se deseja.

Segundo Tomei (1994, p. 35), “a inveja pode ser canalizada para o estímulo de competição em questões não-materiais, como honra, *status* e estima”. Diferentes situações geradoras de motivação social podem ter a inveja como fonte incentivadora para novos padrões de comportamento. Mais do que pelo lado físico das pessoas, a inveja acontece muitas vezes por questões que não podem ser quantificadas, como as virtudes, emoções, sentimentos.

A inveja está constantemente presente entre as pessoas que trabalham em um mesmo local, e de certa forma, competem entre si, pois a organização torna-se um local fértil para o sentimento da inveja se estabelecer nas relações de trabalho.

Portanto, torna-se difícil admitirmos ter inveja, por ser considerado um sentimento vergonhoso, enquanto que o ciúme é um sentimento mais aceito pela sociedade. Basta comprovar os casos nos jornais, nos romances, nas canções. 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 no trabalho, no seu dia-a-dia.

O modo com que vemos determina o que vemos; são inúmeras as situações da vida em que o olhar desempenha função da maior importância nas relações pessoais.

“Plutarco (45 – 125 d.C.) refere-se ao bom e ao mau-olhado, sustentando que os seres vivos emitem certas emanções e que, com toda probabilidade, a mais ativa dessas emanções transmite-se através do olho, com muita força” (Obras Moraes) – (apud GÓES, 2001, p.34).

“Fala-se em olhar expressivo de amor, ódio, indiferença, soberba, sinceridade, ternura, avareza, luxúria, piedade, tranqüilidade, gula, nojo, desafio, vingança, perdão, esperteza, burrice, súplica, comando, preguiça, ciúme, deboche, ironia, aprovação, desaprovação, esperança, desespero, dor, alegria, mágoa,

arrependimento, triunfo, derrota, bondade, maldade, espanto, inveja e de muito mais. Todos os sentimentos se exprimindo através dos olhos, sendo os olhos o espelho da alma. Daí a expressão: “O que os olhos não vêem o coração não sente” (GÓES, 2001,p.35).

Nós desejamos aquilo que vemos. Ser como os outros, ter o que os outros têm. Desde criança aprendemos olhando os nossos pais, os nossos irmãos. Quando adultos observamos o que fazem os vizinhos, os artistas, os professores, identificando-nos com eles. *Nós aprendemos os nossos desejos* (grifo meu). O contato com outras pessoas nos estimula, nos tenta, nos seduz, nos leva a querer sempre mais, a nos impormos metas cada vez mais elevadas, a irmos além. (ALBERONI, 1996, p.7).

No entanto, nem sempre conseguimos obter aquilo que obtiveram aqueles que nos serviram de modelo. Nossos desejos podem encontrar a frustração que pode assumir várias formas: raiva, tristeza, renúncia, ou então rejeição ao modelo com o qual havíamos nos identificado. Para repelir o desejo, repelimos a pessoa que o provocou, desvalorizando-a, desmerecendo-a. Esta é uma das raízes da inveja. (ALBERONI, 1996, p.7).

Outra raiz da inveja é encontrada na exigência de julgar. Desejamos saber quanto valemos e, para tal, comparamo-nos com qualquer outra pessoa que nos superou em alguma coisa. Cada vez que avaliamos, somos também avaliados. Para julgarmos a nós mesmos estamos condenados a nos confrontar com outros seres humanos, com suas qualidades, suas virtudes, sua beleza, sua inteligência, seus méritos. No âmago de qualquer avaliação está sempre alguém que constitui a nossa medida, que, no confronto, se instala no centro do nosso ser. (ALBERONI, 1996, p.7).

Desejar e julgar são os dois pilares do nosso ser, mas também as fontes da inveja. E a inveja aparece sempre como um relâmpago, no surgimento de todo desejo e no aparecimento de qualquer valor. Cada desejo encontra sempre um obstáculo; todo confronto pode nos colocar em dificuldade. O desejo frustrado pode retornar através da nossa concentração obsessiva em alguém que teve sucesso onde falhamos, e não estamos apenas descontentes com o nosso insucesso, mas cheios de rancor por quem venceu. (ALBERONI, 1996, p. 8).

A inveja representa uma reação extremamente complexa, que difere das outras, pois “o invejoso manifesta não somente o desejo de possuir o que pertence aos outros, mas ele enxerta pulsões malignas para com o possuidor privilegiado”. (ABRAHAM, apud Vries, 1996, p. 72).

A inveja é o maior e talvez o único segredo que conseguimos guardar; por isso, de todos os pecados, é o mais inconfessável. Segredo intrinsecamente egoísta e perverso, não desejado pelo indivíduo que freqüentemente não tem consciência do que está a ele subjacente: a inveja.

O sentimento da inveja é dos mais impressionantes, dirigido contra pessoas com o propósito de ofender quem possui algo que o invejoso deseja ou ambiciona, mas percebe que não pode tê-lo. Carregada de amargura, pode produzir resultados negativos. Um sentimento de inferioridade persistente e doloroso em relação à pessoa invejada acompanha a inveja, que traz em seu bojo uma auto-punição imanente, queimando como fogo lento.

Seu caráter dissimulado, secreto e paciente dificulta sua percepção pela maioria das pessoas, pois a inveja pode assumir condutas distintas, como: indiferença, ironia, maledicência, calúnia, infâmia, indignação, capricho, deboche, ódio, sornateira, moralismo, desespero, e tantos outros artifícios, de conformidade com a emoção simulada de dor e com as circunstâncias do meio social.

Sentimento sempre condenado, a tal ponto que a assunção pública dos demais pecados capitais – preguiça, gula, ira, luxúria, soberba e avareza – não condena, necessariamente, o pecador confesso.

“O soberbo aprecia a distância que as pessoas mantêm diante dele. O avarento deixa de ser abordado por pessoas que sabem não poder contar com ele. O luxurioso passa a ter na sua lascívia uma atração adicional. O iracundo impõe-se pelo temor. O glutão insaciável pode ser um estímulo para os seus potenciais anfitriões. O preguiçoso só é convocado quando a tarefa a cumprir não demanda esforço. A publicidade é o tendão de Aquiles da inveja. Uma vez descoberta perde sua força. O orgulhoso tem reais qualidades e é auto-confiante; o avaro é dotado de ambição, austeridade e disciplina para poupar; o lascivo é dotado de ternura e vitalidade; o irascível tem força e coragem; o glutão é saudável e pródigo; o ocioso é elitista e criativo. Mas a inveja não possui, nem levemente, um valor positivo”. (Gonzalo Fernández de la Mora, Egalitarian Envy, the Political Foundations of Social Justice, 1987) (apud GÓES, 2001, p. 26).

“Podemos descrever o nosso ódio, o nosso ciúme, os nossos medos, as nossas vergonhas. Mas não a nossa inveja. Não temos coragem de dizer: ‘sim, invejo fulano, quando ouço seu nome fico mal, procuro não pensar nele, mas ele me volta à mente e me sinto um miserável’. Fazê-lo é mais do que se desnudar, é revelar a parte mais mesquinha e vulnerável da nossa alma. E temos a impressão

de que se devêssemos fazê-lo, o nosso amigo não nos olharia mais do mesmo modo”. (ALBERONI, 1996, p. 20)

A inveja é um sentimento que toda 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.

Aristóteles (apud Epstein, 1994, p. 29) definia ciúmes como o desejo de ter o que outra pessoa possui. Era originariamente uma palavra boa e referia-se ao desejo de imitar algo nobre da outra pessoa. Mais tarde, a palavra passou a ser associada a um desejo lascivo daquilo que pertencia à outra pessoa. Salomão reconheceu a vaidade (inutilidade) desse pecado quando disse: “Então vi que todo trabalho e toda destreza em obras provêm da inveja do homem contra o seu próximo”.

Portanto, para entendermos adequadamente esse sentimento, temos que tentar descobrir a estrutura básica que o antecede. Somente através de uma reflexão é que podemos ter consciência desse sentimento em nossa vida e poderemos aprender a lidar com ele em nosso comportamento.

Muitos de nós pensamos que a inveja ocorre quando vemos algo em alguém e queremos ter ou ser iguais ao outro. Isso é apenas um desejo de aprendizado, apenas um desejo de crescimento. O que caracteriza a inveja é uma frustração e uma tristeza consigo mesmo, é a intolerância com si próprio por sentir-se menor do que os outros. Toda a nossa sociedade é baseada na comparação, toda a nossa cultura é uma cultura da comparação. A força elementar fundamental do nosso sistema é o processo comparativo. A melhor definição para o homem não é mais a de um animal racional, mas a do homem como um animal que se compara. O cume do nosso modo de viver, o núcleo de nossa maneira de estar na sociedade é o movimento comparativo. Todo o processo social se baseia na comparação. Nós aprendemos, desde muito cedo, a interiorizar esse processo em nosso comportamento. Como tudo é relativo, como tudo está em relação, nós perdemos a capacidade de ver as coisas em si mesmas e só conseguimos entender as pessoas e as coisas em comparação de umas com as outras. (SOARES, 2005, p.1)

A verdade é que todos nós, de um jeito ou de outro, em maior ou menor grau, sentimos inveja. Não é fácil reconhecer esse sentimento intimamente, menos ainda admiti-lo diante dos outros. O mais habitual é concordarmos que os outros, é que têm inveja (de nós). E também, para não levantar suspeita, admitimos que há

dois tipos de inveja. Uma é a “inveja negativa”, um sentimento sórdido que visa a destruir as conquistas do outro, e em alguns casos destruir o outro. A outra inveja, social e profissionalmente aceita, ainda que de forma velada, é a “inveja positiva”. Esta não quer destruir nada nem ninguém. Socialmente, passou a ser natural querer um carro igual ao do seu amigo, ou uma casa como a do vizinho, ou ainda uma jóia linda como a daquela prima antipática. A partir do sucesso do outro, nos damos conta de como gostaríamos de ter o mesmo para nós. A boa ventura alheia, portanto, pode servir como modelo, como inspiração.

1.2. Conceituações

A origem etimológica da palavra inveja é o substantivo latino *invidia* e o verbo *invidere*, que significam olhar maliciosamente, ou olhar enviesado, de soslaio. E olhar enviesado é ter mau-olhado, é ter “olho gordo” ou “seca-pimenteira”, é fazer mal, causar malefícios com o olhar, projetar impulsos destrutivos em alguém.

Segundo o Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa (1986), inveja é: 1- desgosto ou pesar pelo bem ou pela felicidade de outrem. 2- desejo violento de possuir o bem alheio.

O dicionário Houais (Quilici, 2003), define inveja como segue: sentimento em que se misturam o ódio e o desgosto, e que é provocado pela felicidade, prosperidade de outrem. Desejo irrefreável de possuir ou gozar, em caráter exclusivo, o que é possuído ou gozado por outrem.

As definições dos dicionários são coerentes com a realidade da inveja como a podemos observar atualmente.

Faus (2000, p. 5) dá uma definição clássica, cuja autoria é atribuída a São Tomás de Aquino: “ a inveja é a tristeza sentida diante do bem alheio” – “*tristitia de alienis bonnis*”. E Faus explica que de modo geral as tristezas são causadas por um mal (uma doença, um acidente, um fracasso, uma perda), mas na inveja, a tristeza é causada por “um bem alheio”, considerado como um mal, porque o invejoso não o tem.

Pode-se entristecer pelo que os outros **são**: inteligentes, competentes, simpáticos, bonitos, habilidosos. A moça bonita de cabelos crespos inveja a moça feia que tem cabelos lisos. Pode-se entristecer pelo que os outros **têm**: prestígio, *status*, casas, carros, cargos. Um funcionário inveja o cargo que o colega acabou de receber na promoção.

A tristeza pelo bem não possuído, rebaixa o invejoso na sua consideração social, rebaixa sua imagem no conceito que faz de si mesmo (auto-estima).

Chaucer (apud Góes, 2001, p. 26) abre uma nova interpretação à definição de São Tomás de Aquino. Define a inveja como sendo a tristeza pela felicidade alheia ou felicidade pela desgraça do próximo. A este sentimento de felicidade diante da desgraça do outro convencionou-se chamar, entre os estudiosos do tema, de *Schadenfreude* (palavra alemã).

O sociólogo Helmut Schoeck (apud Vries, 1996, p. 70) afirma que “a inveja é 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”. Segundo o sociólogo, “a essência da inveja reside na rejeição da diversidade. O homem experimenta uma grande necessidade de igualização”.

Como já citado anteriormente, Immanuel Kant (apud Epstein, 2004, p.20) acredita que a inveja é um impulso natural, “inerente à natureza do homem, e sua mera manifestação faz dela uma perversão abominável, uma paixão não apenas penosa e atormentadora para o portador, mas que visa à destruição da felicidade dos outros, e que se opõe ao dever do homem para consigo próprio e as outras pessoas”.

A inveja é prejudicial ao próprio invejoso na visão de Kant, porque “o impede de ver suas qualidades, ofuscadas pelas qualidades dos outros”. Ele também vê a ingratidão como uma divisão ou departamento da inveja, parte da “perversão do ódio humano que se opõe completamente ao amor humano”.

O filósofo Schopenhauer (apud Epstein, 2004, p.20) é pessimista na sua visão da natureza humana. Ele aborda a inveja da seguinte maneira: “sentindo-se infelizes, os homens não conseguem suportar a visão de alguém que julguem estar feliz”. Natural e inevitavelmente, “um ser humano, à vista do prazer e dos bens de outro, sentiria sua deficiência com mais amargura”. Finaliza dizendo: “a inveja raramente é sentida tão intensamente como em relação às habilidades e dons naturais inatos nas outras pessoas: inteligência privilegiada, genialidade específica (como para a música, matemática) e beleza”.

La Rochefoucauld (apud Vries, 1996, p.71), com uma visão bem menos pessimista da natureza humana, afirma: “a inveja é uma paixão tímida e vergonhosa, que nunca nos atrevemos a confessar”. De fato, a reação à inveja provoca um sentimento desconfortável e embaraçoso que não realça em nada a nossa imagem. Reconhecer a presença da inveja em si mesmo é o equivalente a admitir um sentimento de insuficiência, de inferioridade.

Bion (1991, p.64) faz a seguinte definição de inveja: “A inveja é parecida com os outros traços de caráter à medida que cada um está preste a admitir sua existência. E, no entanto, ela não exala nenhum odor; ela é invisível, inaudível, intangível. Ela não se reveste de nenhuma forma”.

Ventura (1998, p.21) relata que, ao começar a escrever seu livro, pouco sabia sobre a inveja, “só sabia o que todo mundo sabe: que se tratava de uma velha dama indigna, de má reputação e péssimo caráter, sorradeira, capaz de, com um simples olhar, murchar plantas e secar pimenteiros”.

1.3. Inveja, ciúme e gratidão de Melanie Klein

Durante muitos anos, Melanie Klein, psicanalista inglesa, se interessou em estudar as fontes mais arcaicas de duas atitudes: a inveja e a gratidão, chegando à conclusão de que “a inveja é um fator muito poderoso no solapamento das raízes dos sentimentos de amor e gratidão, pois ela afeta a relação mais antiga de todas, a relação com a mãe” (KLEIN, 1991, p.207).

Klein (1991, p.207) considera a inveja uma expressão de “impulsos destrutivos, em atividade desde o começo da vida, e que tem base constitucional”. Ao longo de todo seu trabalho, atribui grande importância à primeira relação de objeto do bebê – a relação com o seio materno e a mãe – e conclui que esse objeto originário é introjetado e fica enraizado no ego em relativa segurança, constituindo a base para um desenvolvimento satisfatório do bebê. O seio bom é então internalizado, tornando-se parte do ego, e o bebê, que antes estava dentro da mãe, tem agora a mãe dentro de si.

Onde entra a inveja nesse relacionamento originário mãe-bebê? . “A inveja contribui para as dificuldades do bebê em construir seu objeto bom, pois ele sente que a gratificação de que foi privado foi guardada, para uso próprio, pelo seio que o frustrou” (KLEIN, 1991, p. 212).

É nesse ponto que Klein (1991, p. 212) faz uma distinção entre inveja e ciúme. “A inveja é o sentimento raivoso de que outra pessoa possui e desfruta algo desejável – sendo o impulso invejoso o de tirar este algo ou de estragá-lo. Além disso, a inveja pressupõe a relação do indivíduo com uma só pessoa e remonta à mais arcaica e exclusiva relação com a mãe. “

“O ciúme é baseado na inveja, mas envolve uma relação com, pelo menos duas pessoas; diz respeito principalmente ao amor que o indivíduo sente como lhe sendo devido e que lhe foi tirado, ou está em perigo de sê-lo, por seu rival. Na concepção corriqueira de ciúme, um homem ou uma mulher se sente privado, por outrem, da pessoa amada” (Klein, 1991, p. 212).

Segundo o Shorter Oxford Dictionary (apud Klein, 1991, p. 213), “ciúme significa que uma outra pessoa tomou, ou a ela está sendo dado, o ‘bom’ que por direito pertence ao indivíduo”.

De acordo com o English Synonyms, de Crabb (apud Klein, 1991, p. 213) “(...) o ciúme teme perder o que possui; a inveja sofre ao ver o outro possuir o que ela quer para si (...). O invejoso passa mal à vista da fruição. Sente-se à vontade apenas com o infortúnio dos outros. Assim, todos os esforços para satisfazer um invejoso são infrutíferos”.

Klein (1991, p. 214) conclui que “o primeiro objeto a ser invejado é o seio nutridor, pois o bebê sente que o seio possui tudo o que ele deseja e que tem um fluxo ilimitado de leite e amor que guarda para sua própria gratificação”.

1.4. Inveja e ciúme

Ainda que inveja e ciúme sejam muitas vezes tomados um pelo outro, é preciso não confundi-los.

A inveja apresenta características próprias e distingue-se do ciúme. Citando Klein, Tomei (1994, p. 6) apresenta a inveja como: “o sentimento de ira por outra pessoa possuir e usufruir de algo desejável, sendo o impulso invejoso de retirá-lo ou estragá-lo”, diferente do ciúme, mas muito próximo em termos contextuais, já que estão ambos relacionados à perda ou à ameaça de perda, embora o ciúme constitua “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”.

*“Mas os ciumentos não atendem a isso;
Não precisam de causa para o ciúme:
Têm ciúme, nada mais. O ciúme é monstro
Que se gera em si mesmo e de si nasce”.
(em “Otelo”, de Shakespeare, A III, 4.*

*Tr. de Carlos Alberto Nunes,
Ed. Melhoramentos, 3366, p. 104)*

Assim, apesar de a inveja e o ciúme poderem ser considerados como sentimentos semelhantes, existe uma distinção significativa entre eles: o ciúme normalmente se refere a três pessoas; é um sentimento consciente, vindo da dúvida, da insegurança e da rejeição. A inveja traz sentimentos de inferioridade, dificuldade de aceitação, culpa, sentimento de destino injusto e desejo por algo de outrem.

Tomei (1994), para deixar um pouco mais claro o conceito da inveja, nos diz que é necessário diferenciar a inveja do ciúme. O ciúme é conceituado pela autora da seguinte forma: “considerado primo-irmão da inveja, por serem sentimentos 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 Vries (1992, p. 73), 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 entre três. Em suma, a inveja ocorre entre duas pessoas ou entre uma pessoa e o objeto cobiçado.

O sentimento do ciúme é aclarado por Spielman (apud Vries, 1994, p. 73) 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”.

É possível dizer de uma maneira mais simples 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 ao objeto. Talvez por isso o ciumento seja mais aceito socialmente que o tipo invejoso, pois este procura prejudicar as pessoas que convivem com ele, enquanto aquele procura proteger os que estão próximos dele.

Santos (2000, p. 21) afirma que a melhor definição sobre ciúme que conseguiu alcançar através de seus estudos é a de que se trata de um complexo de sentimentos, isto é, vários sentimentos agregados na sua base, e nessa base está a desconfiança. “O ciumento sempre desconfia da outra pessoa”. Para melhor explicar a presença do ciúme na vida de uma pessoa, esse autor recorre à mitologia greco-romana, mas afirmando de antemão que os deuses eram ciumentos entre si.

“Psiquê era uma sacerdotisa no templo de Afrodite que passou a ser mais cultuada do que a própria deusa devido à sua beleza e formosura. Enciumada e, na verdade, possuída pelo sentimento que é irmão gêmeo do ciúme – a inveja – Afrodite manda Eros, seu filho, atingi-la com flechas do amor para que Psiquê se apaixonasse pelo homem mais feio da terra. Ocorre que, ao tirar sua flecha para lançá-la, Eros raspa-a inadvertidamente no próprio corpo e por isso, ao alvejar Psiquê, se apaixonou por ela. Nesse ponto, Eros começa a sentir o drama que a maioria dos homens enfrenta até hoje, isto é, ficar dividido entre a mãe e a mulher amada. Ele encontrou uma solução intermediária. Passou a namorar Psiquê às escondidas da mãe, mas estabelece a condição de que a amada jamais poderia ver seu rosto, pois, afinal de contas era um deus. Certa noite, enquanto Eros dormia, Psiquê foi convencida pelas intrigas de suas irmãs a aproximar uma vela do rosto do amado. Infelizmente, uma gota de cera caiu-lhe na face e o acordou. Nesse momento, surpreso, Eros levanta-se e prepara-se para partir, o que de fato faz, não sem antes voltar-se para ela e dizer que ‘onde há desconfiança não pode haver amor’, encerrando ali o romance entre os dois”. (SANTOS, 2000, p. 20)

A partir desse mito, Santos (2000, p. 21) conclui que “na cultura greco-romana, o ciúme não está associado ao amor e sim à inveja e à desconfiança, representadas pelas condutas de Afrodite e Psiquê, respectivamente”.

O ciúme tem uma irmã gêmea chamada inveja. Ambos são parecidos e muitas vezes confundidos um com outro no dia-a-dia, porque culturalmente é mais fácil assumir nosso ciúme do que nossa inveja. No ciúme está o medo de perder e na inveja está o desejo de ter.

Ventura (1998, p. 11) alerta aos navegantes que pretendem empreender viagem pelos mares da inveja “que levem consigo, para o caso de se perderem, três distinções básicas: ciúme é querer manter o que se tem; cobiça é querer o que não se tem; inveja é não querer que o outro tenha”.

O alerta continua “e que prestem atenção: a inveja é um vírus que se caracteriza pela ausência de sintomas aparentes. O ódio espuma. A preguiça derrama. A gula engorda. A avareza acumula. A luxúria se oferece. O orgulho brilha. Só a inveja se esconde”. (VENTURA, 1998, p. 11)

Epstein (2004, p. 30) diz que a verdadeira distinção entre ciúme e inveja é: “sente-se ciúme do que se tem e inveja do que as outras pessoas têm”. Sua

distinção não pára por aí. Entre ciúme e inveja, o primeiro normalmente é sentido mais intensamente, além de ser mais realista; afinal, às vezes a gente tem razão em sentir ciúme (não no seu conhecido papel de ciúme sexual), no sentido de cuidado, zelo: pela própria reputação, integridade, honra. Quase nunca encontramos justificativa para sentir inveja; ela é sempre depreciativa; é errado sentir inveja.

Se o ciúme, na linguagem do senso comum, é descrito como o “monstro de olhos verdes”, a inveja tem olhos vermelhos, zangados, vesgos e mortiços. Ela nunca é uma coisa bonita ou boa.

Berke (1992, p. 12) estudou os componentes negativos ou rancorosos do caráter e da cultura – a destrutividade, que pode assumir muitas formas: do espancamento de crianças ao assassinato; do incentivo à briga nos eventos esportivos ao terrorismo e ao genocídio.

A capacidade destrutiva do homem nasce da malícia, contra a qual ele luta constantemente. Transcender essa malignidade tornar-se-á possível somente conhecendo como, por quê, quando ela surge, e o que a faz surgir. Caso contrário, continuaremos a assistir ao aniquilamento do meio ambiente e das criaturas com as quais convivemos.

O autor acima citado ainda sugere que “só vamos parar de destruir os outros quando pararmos de destruir a nós mesmos e que temos de começar por admitir e até mesmo aceitar nossa violência, em vez de nos destruímos cegamente com ela, e daí compreender que tememos tão profundamente viver e amar quanto morrer”. (BERKE, 1992, p. 12)

“Difícil de aceitar, mas possível de conhecer o nosso lado sombrio, que dá origem à malevolência. “A inveja, a cobiça e o ciúme são os componentes fundamentais da malícia. Suas contrapartidas são a gratidão, a generosidade e a compaixão. Um elemento não existe isolado do outro. A interação entre essas forças de amor e ódio cria a estrutura de nossas vidas, o que, em nível pessoal, é denominado ‘caráter’ e, em nível social, é denominado ‘cultura’”. (BERKE, 1992, p.12)

Berke (1992, p. 12) distingue os componentes da malícia, definindo-os como segue: a cobiça é um desejo insaciável de tomar para si o que o outro possui. Ela é

prejudicial devido a sua ganância implacável. O cobiçoso chega a admitir que aquilo que quer é bom e valioso.

A inveja é um desejo de impedir que os outros possuam. Para o invejoso, o que é bom não deve ser preservado, mas atacado, estragado ou destruído.

O ciúme é uma emoção que surge mais tardiamente e diz respeito às relações e à rivalidade com uma pessoa pelo amor de outra. O ciúme é triangular e consiste tanto em ódio amargo quanto em amor possessivo.

Inveja e cobiça raramente são disparadas separadamente e a inveja ainda pode se esconder atrás da cobiça. **Coinveja** é a expressão para designar a fusão dessas duas forças emocionais e sua expressão simultânea. Por exemplo, uma pessoa pode acumular muitas coisas para ofuscar um orgulhoso senso de inferioridade ou desvalorização. Nessa sociedade materialista, essas 'coisas' podem ser carros, roupas. No entanto, se as coisas diminuem ou param, aquela pessoa infeliz tende a sentir-se humilhada, desvalorizada e ainda cheia de ódio em relação a um mundo que, na sua visão, roubou-a, enganou-a em seu direito e privilégio.

“Certamente a inveja é o pior pecado que existe, pois todos os outros pecados são contra uma virtude, enquanto a inveja é contra toda a virtude e contra tudo que é bom”. (GEOFFREY CHAUCER apud BERKE 1992, p.14)

1.5. As reações da inveja

Com relação às reações que os indivíduos podem apresentar frente à inveja, pode-se observar que Tomei (1994, p. 76) as classifica da seguinte forma:

a) 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 seu comportamento é melhor que o do invejado, 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. 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.

b) Negação e bajulação: 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 as pessoas que invejam, elogiando-as na frente, mas, na ausência delas, criticando-as e depreciando-as.

c) 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 de.

d) 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 Vries (in Chanlat, 1992, p. 76) 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 super chefe 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.

e) 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, presente nas organizações, é definido por Vries (in Chanlat, 1996, p. 77) como mendigo, ou seja, pessoa que sempre se encontra 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 realizam 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.

1.6. Intrínseca relação entre Fisiologia / Psicologia / Sociologia no nascimento da inveja

Como se observa, a inveja é, talvez, um dos sentimentos humanos mais complexo de ser abordado.

Pode-se falar facilmente de amor, de amizade, até mesmo de ódio. Todos esses sentimentos são “palpáveis”, abstratos na sua concepção, mas concretos em suas manifestações, devido à sinceridade e franqueza com que são demonstrados. A partir do momento em que estes não são explicitados, deixam de existir no contexto sociológico. Não há como amar, sentir afeto ou odiar sem que isso seja expresso claramente, quando pensamos no papel destes perante a sociologia. Não há, portanto, como estabelecer uma relação fisiológico-psicológico-social se esses sentimentos atuarem de forma velada.

Já a inveja, que por si só é de natureza velada, sombria, permite estabelecer uma interessante e intrigante relação entre fisiologia/psicologia/sociologia. Indubitavelmente, a origem da inveja no ser humano é de ordem psicológica. O corpo nada mais é do que a representação, a expressão no plano físico, daquilo que formamos e concebemos em nossa mente. Não há como invejar, primeiramente, no plano fisiológico. Para que o corpo sinta necessidade de tomar posse daquilo que pertence a outrem é necessário, cronologicamente falando, que a força motriz que o impulsiona a querer o que não pode ser seu tenha sido ordenada por um estímulo mental, pela formulação de um pensamento gerador de cobiça. É evidente que, graças aos impulsos presentes no homem, podemos sentir a necessidade fisiológica de obter algo e essa necessidade pode se manifestar muito fortemente (atração sexual, por exemplo), mas deve-se deixar bem claro que é a mente, entretanto, que controla o impulso e que, substancialmente, dará as coordenadas sobre se devemos ceder ao impulso ou não. É a mente que comanda o ser pensante, não o impulso.

A partir daí, temos clara e concisa a relação entre psicologia/fisiologia quanto à origem da inveja. A mente forma, concebe e quer o que não pode ser seu. O corpo, “escravo” da mente, uma vez que é dependente dela para se manter, apenas obedece: transfere do plano abstrato da mente para o plano concreto, a

carne, o físico. Mas onde entra a sociologia nisso tudo? Simples. Não se inveja algo que esteja sob seu próprio jugo. É condição suprema que, para a inveja brotar no íntimo de determinado indivíduo, o estímulo provenha de fora, encontre-se em outra pessoa ou em algum objeto, concreto ou abstrato, presente na sociedade.

As relações sociais são vitais para o aparecimento e o desenvolvimento da inveja. É desde os primeiros contatos que o ser humano tem com o mundo, ainda na fase infantil primária, que já podem ser notados os primeiros sinais desse sentimento. Curioso notar que, antes mesmo de ter a formação de seu caráter totalmente estabelecida e, mais ainda, muitas vezes antes de criar suas primeiras concepções de mundo, o homem já utilize seus “neurônios” para formular sentimentos de inveja ao seu semelhante. Com o passar do tempo, de acordo com as possibilidades que lhe são apresentadas, este pode ou não se tornar um invejoso convicto. As relações sociais são o que de fato estabelecem se determinada pessoa irá ou não desenvolver o seu potencial psicológico de invejar. Experiências vividas, relacionamentos, tudo isso é carga de grande valor quanto ao nascimento de um sentimento de inveja no âmbito psicológico. Enquanto o corpo depende da mente para cobiçar algo, mesmo que este algo seja objeto do impulso, a mente é condicionada, via de regra, por acontecimentos sociais. Dificilmente um indivíduo consciente de seu papel na sociedade, ciente de suas capacidades e limitações, irá criar em sua mente motivos para invejar.

Dessa maneira, fecha-se então o círculo. A relação entre Fisiologia / Psicologia / Sociologia está estabelecida. Todo o mecanismo necessário para que um indivíduo torne-se um invejoso ou evite que isso aconteça está exposto. Restará ao bom senso de cada um analisar e escolher qual caminho seguir, e aos profissionais das organizações oferecerem recursos e suporte àqueles que se virem contaminados por esse sentimento tão nocivo.

1.7. A Inveja Criativa

Este item foi desenvolvido em cima de apenas uma referência bibliográfica, a única existente no momento.

Não se pode falar em inveja criativa sem uma necessária negação de certos preconceitos há muito inculcados na mente do homem enquanto ser social. A Civilização Ocidental parece ter nascido castigada pela culpa existencial e pela repressão de seu pleno potencial criativo. A natureza humana, a agressividade, a

sexualidade, a inveja e a criatividade profunda são constantemente injustiçadas pelo moralismo vigente, em uma clara distorção da realidade. O trabalho humano foi condenado ao desamor e é distorcido pela ganância e pela agressividade destrutiva, as quais têm gerado um aumento da acumulação de capital pelas elites capitalistas, somado a uma crescente indiferença pela miséria e à falta de preocupação com a devastação do planeta (BYINGTON, 2002, p. 9).

A concepção de Humanismo vigente na atual civilização contemporânea precisa ser revista, em nome da sobrevivência da espécie humana. Uma reavaliação da natureza humana pode, assim, ser feita por meio da percepção de que toda e qualquer vivência pode ter um lado criativo de Luz ou um lado destrutivo de Sombra, de acordo com seu contexto existencial. Desse modo, será possível um melhor posicionamento diante do Bem e do Mal na compreensão da vida. As tradições religiosas, assim como as sócio políticas e humanistas, tendem a ver o homem como um ser bárbaro, selvagem e destrutivo, por conta de sua ignorância e falta de conhecimento. É contra essa visão preconceituosa que Rousseau se manifestou, com o “bom selvagem” (BYINGTON, 2002, pp. 9-10).

Mantendo uma posição humanista intermediária, pode-se admitir que o ser humano se desenvolve formando Consciência e Sombra, e que depende da Cultura, do auto-conhecimento e da Ética para resgatar sua parte de Sombra e ampliar sua Consciência. Assim, a mesma inveja pode ser criativa ou destrutiva, dependendo do seu desempenho como função estruturante da Consciência. O conceito de função estruturante engloba todas as funções da vida nos seus aspectos subjetivos e objetivos, como, por exemplo, a inveja, a agressividade, a afetividade, o medo, a dor, a respiração, o sono e a movimentação corporal, entre outros. Tal conceito se originou na Psicologia Simbólica, tendo como base o conceito de símbolo estruturante, definido como a unidade primordial da Psique (BYINGTON, 2002, p. 10).

O paradigma central da Psicologia Simbólica é a conceituação de símbolo como a reunião dos significados subjetivos e objetivos, não como a reunião dos significados subjetivos somente, como tradicionalmente ocorre. A Psicologia Simbólica pretende, dessa maneira, corrigir em seu fundamento a grande dissociação entre o subjetivo e o objetivo existente na Cultura atual, adotando para isso os conceitos de símbolo, função e sistema estruturante (BYINGTON, 2002, p. 10).

É através das funções estruturantes que se pode perceber o potencial da capacidade psíquica, em toda sua riqueza e variedade. As funções estruturantes

são importantes tanto para a Psicologia quanto para a Educação e o Humanismo, pois atestam que as funções psicológicas são inúmeras, não se restringindo apenas ao sexo, à afetividade, à agressividade e ao poder. As funções estruturantes são as ferramentas que extraem características dos símbolos estruturantes para formar e transformar a identidade humana. Essa atividade central da Psique recebe o nome de Processo de Elaboração Simbólica e é coordenada por arquétipos, sendo geralmente consciente e inconsciente. A Consciência participa da elaboração simbólica em grau maior ou menor. Nessa participação, se inserem os conceitos de livre-arbítrio e culpa existencial e, conseqüentemente, a responsabilidade da Consciência Individual e Coletiva pelo destino da espécie humana (BYINGTON, 2002, p. 11).

As funções estruturantes se inserem no referencial teórico da Psicologia Simbólica, que inclui a moldura arquetípica formulada por Jung e os mecanismos de defesa descritos por Freud. O arquétipo é definido por Jung como padrões genéticos de funcionamento psicológico comuns a toda a humanidade. Os arquétipos são expressos por imagens, tais como a bruxa, o herói, o bufão, a criança divina e o velho sábio. Desse modo, segundo Jung, os arquétipos formam o Inconsciente Coletivo. Apesar de diferentes em cada cultura, essas imagens têm um denominador comum a toda a espécie humana (BYINGTON, 2002, pp. 11-2).

Ampliando-se o conceito tradicional de arquétipo de Jung, enquanto expressão do Inconsciente Coletivo, para incluir também padrões arquetípicos na Consciência e na Sombra Individual e Coletiva, é possível estabelecer que as diversas formas de a Consciência atuar no mundo também são arquetípicas. É com base nessa constatação que a espécie humana deve tomar uma posição ética perante seu destino planetário. A ética não é integralmente imposta ao homem pela Cultura, de fora para dentro, pois a ética é arquetípica, genética, e se diferencia em conjunto com o desenvolvimento da Consciência. Assim, deve-se entender como esse processo ético pode ser deformado pela Cultura, para se resgatar a ética como função estruturante de toda elaboração simbólica (BYINGTON, 2002, p. 12).

As funções estruturantes, dentro da Psicologia Simbólica, podem ser analisadas além da coordenação dos padrões de Consciência típicos dos Arquétipos Matriarcal e Patriarcal, nos quais essas funções foram estigmatizadas, passando a ser vistas preconceituosamente como pecados capitais. É sob a coordenação dos padrões de Consciência dos Arquétipos da Alteridade e da Totalidade que as funções estruturantes têm seu potencial de desenvolvimento psicológico reconhecido, atingindo toda sua força criativa. Baseando-se

exclusivamente na posição polarizada do Arquétipo Patriarcal, a Psicanálise, ao interpretar as funções estruturantes, impôs uma concepção científica moralista, responsável pela sub-valorização e repressão do potencial civilizador da Psique, o que atrasa e torna destrutivo o Processo de Humanização do Planeta. Dessa forma, a inveja, por conta de seu poder contestador e inovador, tem sido vitimada por essa atitude reacionária. “Estigmatizar e reprimir a inveja é limitar o estímulo que o desenvolvimento do Outro proporciona ao Ego e, assim, mutilar uma das funções mais importantes da vida psíquica” (BYINGTON, 2002, pp. 12-3).

Através do estudo das funções estruturantes, inseridas na perspectiva dos padrões arquetípicos da Consciência, demonstra-se a capacidade formadora de Consciência de todas essas funções, ilustrada particularmente pela força criativa da inveja, a qual foi grandemente injustiçada pela Religião e, mais recentemente, pela Psicanálise. Nos dias atuais, a Psicologia poderia ter seu conceito ampliado, com o objetivo de melhor perceber a vida humana no mundo e reconhecer seu potencial criador, tornado distorcido e destrutivo pela repressão moralista. Ampliando seus horizontes, a Psicologia poderia perceber a Psique atuando de forma criativa e defensiva não só no indivíduo, mas também na família e na sociedade, para poder compreender sua participação no ecossistema em que a humanidade vive. É através de uma melhor elaboração ética da vida que a espécie humana poderá se desenvolver e progredir em meio ao processo de evolução do planeta (BYINGTON, 2002, pp. 13-4).

O conceito de símbolo estruturante como centro da Psicologia Simbólica, inseparável do conceito de função estruturante, traduz uma tentativa de união entre a predominância funcional da Psicanálise e a predominância imagética da Psicologia Analítica em um referencial estruturante único. A dissociação entre Freud e Jung levou suas respectivas obras a trilhar caminhos distintos: Freud analisou a formação do Ego pelas relações primárias, os mecanismos de defesa, o inconsciente reprimido, a fixação, a compulsão de repetição, a resistência, o complexo parental patológico (descrito como Complexo de Édipo) e a transferência defensiva, enquanto Jung estudou a criatividade simbólica prospectiva e a função transcendente, as polaridades, os tipos psicológicos, o desenvolvimento arquetípico e a transferência criativa do processo de individuação (BYINGTON, 2002, p. 19).

Enquanto a Psicanálise, com dominância do Arquétipo Patriarcal, dá uma ênfase teórica aos processos funcionais, por meio das defesas da projeção, da repressão, da introjeção, da sublimação, do deslocamento e da condensação, característicos da racionalidade do hemisfério cerebral esquerdo, a Psicologia

Analítica, com dominância do Arquétipo Matriarcal, enfatiza as imagens dos arquétipos, dos mitos e dos sonhos, mais característicos da irracionalidade imagética intuitiva do hemisfério cerebral direito. Na Psicologia Simbólica, essa polaridade função/imagem se traduz na polaridade função estruturante/símbolo estruturante, reunida na elaboração simbólica, sob a dominância do Arquétipo da Alteridade (BYINGTON, 2002, p. 20).

A Psicologia Simbólica adota as mesmas funções estruturantes descritas como mecanismos de defesa do Ego pela Psicanálise, com a diferença de que, na Psicologia Simbólica, as funções estruturantes podem atuar de forma criativa, na formação da Consciência, ou de forma defensiva, na formação da Sombra. Desse modo, dependendo da elaboração simbólica, as mesmas funções estruturantes (a inveja, a agressividade, a transgressão, o ciúme, a vergonha, a ambição e a criatividade, entre outras) podem atuar para o Bem ou para o Mal (BYINGTON, 2002, p. 20).

A Psicanálise não diferencia as funções criativas das funções defensivas e, freqüentemente, identifica determinadas funções estruturantes somente com seus aspectos defensivos e destrutivos, e outras, somente com seus aspectos criativos e construtivos. Isso decorre evidentemente do predomínio do Arquétipo Patriarcal na análise teórica da Psicanálise. Assim, a Psicanálise identifica a inveja e a agressividade com a destrutividade do Instinto de Morte. Essa suposta característica destrutiva da inveja é demonstrada na lenda do vizinho invejoso que, recebendo a visita de uma fada capaz de realizar desejos, preferiu que esta lhe arrancasse um olho quando a fada lhe disse que o seu vizinho, muito invejado por ele, receberia em dobro qualquer coisa que ele pedisse para si. Como se vê, tão destrutiva é a inveja nessa história que o olho perdido pelo invejoso é menos doloroso que a contemplação da prosperidade do invejado (BYINGTON, 2002, pp. 20-1).

No tocante à Psicologia Simbólica, porém, essa inveja tão terrível não traduz toda a função estruturante da inveja, mas apenas seu aspecto fixado, defensivo e destrutivo. Dependendo de como se dá a elaboração simbólica, a mesma função estruturante da inveja pode atuar de maneira criativa e propiciar um desenvolvimento saudável da personalidade. Com referência à história do vizinho invejoso, se este tivesse usado a inveja criativamente, ele poderia ter desejado muitos bens para si, permitindo que seu vizinho recebesse esses bens em dobro. O invejoso tentaria, então, ultrapassar o patrimônio de seu vizinho através de seu trabalho (BYINGTON, 2002, p. 21).

“Para a Psicologia Simbólica, quando qualquer função estruturante atua de forma livre e criativa, por mais contundente e sofrida que seja, sua tendência é para o crescimento da Consciência, o caminho do Bem e a auto-realização do Processo de Humanização. Por outro lado, quando essa mesma função estruturante sofre uma fixação e passa a atuar na Sombra, de forma inadequada, dentro da compulsão de repetição e da resistência, como descobriu Freud, mesmo que ela seja tão suave quanto o carinho, sua tendência é a inadequação existencial, a destrutividade e o Mal. De boas intenções, o inferno está cheio.”
(BYINGTON, 2002, p. 22)

A inveja e a cobiça, dentre as várias emoções, se distinguem como duas funções estruturantes de enorme importância para a formação da Consciência normal. Por toda a vida de um indivíduo, a inveja e a cobiça agem como radares capazes de selecionar o símbolo estruturante mais adequado para desempenhar determinada fase ou papel no desenvolvimento. Além de ser constantemente acionada e posta em funcionamento no Self Individual e Cultural, a inveja inclui componentes de busca, espreita, voracidade e agressividade que são ativados para localizar o símbolo estruturante adequado, delimitá-lo e destacá-lo do todo, para torná-lo operativo no processo de desenvolvimento (BYINGTON, 2002, p. 33).

A própria observação do cotidiano das pessoas demonstra a importância da inveja para o crescimento humano. É freqüente na vida diária a manipulação da inveja alheia para a obtenção de vantagens. Assim, o político, por exemplo, estimula a inveja de certos setores do eleitorado contra as classes mais favorecidas, apresentando-se como a pessoa capaz de extinguir a causa de tal inveja. O vendedor, por sua vez, atiza a inveja de possíveis compradores ao mostrar o benefício que seu produto tem trazido para aqueles que o adquiriram. A própria propaganda, ao estimular o consumo exagerado, instiga os menos favorecidos a sentirem inveja daqueles mais abonados, cujas posses e *status* passam a ser mais valorizados que a dignidade e o trabalho, o que pode levar ao aumento da frustração e da violência social (BYINGTON, 2002, p. 34).

A inveja é uma poderosa emoção estruturante e, por conta disso, tende a ser assustadora algumas vezes, pois desestabiliza e causa dor ao ser vivenciada. Isso não significa que a inveja necessariamente dá lugar a uma ansiedade insuportável, capaz de obrigar o Ego a fazer uso de mecanismos de defesa. O que ocorre é que as pessoas disfarçam a inveja, por conta de seu contexto cultural

ligado à tradição patriarcal. Frequentemente, os pais impedem que seus filhos vivenciem emoções como a agressividade, o ciúme, o ódio, a vergonha, a humilhação, o fingimento, a rebeldia e a inveja, sem se darem conta de que a vivência de tais emoções tem uma finalidade estruturante, capaz de preparar essas crianças para a vida. É por causa dessa incompreensão do potencial criativo das funções estruturantes que a educação se torna repressiva e deformante, ao invés de libertadora e humanizante (BYINGTON, 2002, pp. 34-5).

Evidentemente, o pecado, a Sombra e o Mal não deixam de estar presentes na dimensão do Arquétipo da Alteridade, uma vez que muitas vivências podem provocar uma ansiedade capaz de gerar fixações, defesas e patologias, as quais precisam ser melhor elaboradas com o auxílio do psicólogo. Nessa hipótese, as emoções se encontram expressas em estratégias defensivas, cujos bloqueios característicos permitem perceber os quadros psicológicos patológicos. Assim, a inveja será percebida como patológica quando não estiver mais contribuindo criativamente para o desenvolvimento da personalidade, operando em um contexto dissociado do Todo, de maneira compulsivo-repetitiva inadequada e, portanto, destrutiva. A diferenciação entre o desempenho normal da inveja e aquele defensivo só é possível quando se admite que todas as emoções e demais funções estruturantes podem ser normalmente acompanhadas de mal-estar, ansiedade e sofrimento, sem que isso constitua necessariamente uma anormalidade, pecado ou ruindade (BYINGTON, 2002, pp. 43-4).

Ligadas ao Arquétipo Patriarcal, a mentalidade da medicina moderna e a mentalidade da sociedade contemporânea, moldada por um modelo consumista e hedonista, contribuem para a identificação polarizada e estigmatizada da dor, do sofrimento, da ansiedade e da depressão com a patologia. No caso da medicina, com a evolução dos métodos cirúrgicos extirpadores de doenças e o desenvolvimento da anestesia, passou-se a considerar qualquer dor ou sofrimento suportados pelos pacientes como desnecessários e negativos. Na sociedade contemporânea, o consumismo criou o aspecto defensivo do culto ao descartável, que visa à eliminação da frustração do desapego. Assim, as coisas são usadas enquanto são úteis, sendo descartadas quando não servem mais. A mesma regra, porém, passou a valer também para as pessoas e as instituições, incluindo a família, além do próprio corpo do indivíduo. O culto ao prazer é a regra vigente, e o consumo acena com a possibilidade de substituir rapidamente a dor e o sofrimento (BYINGTON, 2002, pp. 44-6).

No entanto, a dor e o sofrimento são importantes funções estruturantes para o Processo de Elaboração Simbólica. É através da dor e do sofrimento que o ser humano se desapega de seu passado, crescendo e transformando-se (BYINGTON, 2002, p. 45). Se a inveja, ao ser vivenciada, causa dor, a dor não necessariamente implica em uma anormalidade da inveja, pois esse sentimento, ao ser elaborado de forma criativa, pode contribuir para o desenvolvimento da personalidade do indivíduo.

Capítulo 2

A inveja nas organizações

2.1. A subjetividade e a estruturação do ambiente organizacional

No contexto das organizações empresariais, a subjetividade das pessoas é considerada com o fim de tornar compreensível a experiência humana em toda sua complexidade e profundidade. A filosofia grega já tratava da subjetividade, considerando-a como aquilo que é fundamental ao ser humano e que se mantém subjacente, em outras palavras, aquilo que representa a interioridade do indivíduo, a singularidade e a espontaneidade do eu. Tudo o que constitui a individualidade humana e o conhecimento acumulado pelo homem está presente na subjetividade. (DAVEL e VERGARA, 2001, pp. 42-3). Por isso mesmo, o sentimento da inveja, como parte da experiência interior de um indivíduo, também se insere em sua subjetividade.

Expressa em pensamentos, condutas e emoções, a subjetividade se liga ao conhecimento, permitindo desvendar a pluralidade e heterogeneidade de linguagens, espaços e práticas pelos quais nos conduzimos no nosso cotidiano. Assim, a subjetividade deve ser entendida como um fenômeno posicional e contingente, no qual o indivíduo não se mantém igual ao longo do tempo. A subjetividade é vivenciada nas relações imediatas que as pessoas estabelecem entre si. “No caso das organizações, os motivos, os processos decisórios, os valores e objetivos de cada pessoa devem ser observados como um conjunto de idéias posicionais, relacionais, subjetivas e temporárias” (DAVEL e VERGARA, 2001, p. 44). Vê-se, assim, como a inveja sentida por um indivíduo é gerada e exercitada em um contexto específico, manifestando-se em seus pensamentos e exteriorizando-se em determinados comportamentos quando certas situações se apresentam diante do indivíduo.

Muitas vezes, as questões subjetivas são negligenciadas, pois não haveria, segundo alguns, a possibilidade de um consenso entre as pessoas, visto que a

subjetividade representa traços individuais e particulares. Na verdade, a subjetividade é a condição de possibilidade da objetividade, pois corresponde à existência de uma essência subjacente à experiência humana. Vê-se, assim, que a subjetividade se compõe dos pensamentos e dos sentimentos produzidos em contextos históricos, políticos e culturais específicos (DAVEL e VERGARA, 2001, p. 44).

Nesse contexto, observa-se que a questão da subjetividade precisa ser mais amplamente discutida na área da gestão de pessoas. Mesmo que o discurso organizacional continue a declarar as pessoas como estratégicas para seus objetivos, na prática, nota-se que elas freqüentemente estão inseridas em um movimento de racionalização permanente de custos (demissão em massa) e de busca desenfreada da flexibilidade a curto prazo (contratos de trabalho temporários, terceirização), o que denota a prevalência do critério da objetividade nessas relações de trabalho. Apesar de sua importância, a gestão de pessoas tem sido baseada excessivamente em técnicas, modelos e instrumentos racionais e objetivos. Distanciando-se da noção de que a pessoa seria um ser estável, fixo e unificado, a consideração da subjetividade permite observar as forças temporais e contextuais que impregnam e definem os julgamentos das pessoas no decorrer do tempo (DAVEL e VERGARA, 2001, pp. 49-50).

Considerar a subjetividade nas organizações consiste em aceitar que as pessoas estão em ação e em permanente interação, são dotadas de vida interior e expressam sua subjetividade através do discurso e de comportamentos não verbais. A linguagem controla e estrutura as possibilidades de ação das pessoas. Se a linguagem constitui o veículo privilegiado da subjetividade, a vida psíquica, fruto da história pessoal e social de um indivíduo, constitui o fundamento dessa subjetividade. A gestão de pessoas não deve se resumir a um mero conjunto de políticas e práticas, mas ser concebida como uma mentalidade, uma forma constantemente renovada de pensar a atuação e a interação humana na organização, reafirmando o papel da pessoa e dando atenção às suas experiências. Os objetivos da gestão de pessoas devem considerar, assim, a criação de vantagens tanto para a organização quanto para seus membros (DAVEL e VERGARA, 2001, p. 50).

2.2. Considerações da inveja no ambiente organizacional

Em um estudo diagnóstico sobre o ambiente organizacional brasileiro, Tomei (1994, p. 57) descobriu que a inveja está presente nesse ambiente, mas deixa de ser assumida pelos diferentes indivíduos. A autora afirma que “nesse diagnóstico geral, concluímos que o ‘povo brasileiro’ não demonstra a sua inveja, talvez por superstição ou por princípios éticos, e que as percepções referentes à existência da inveja são ambíguas”. Mesmo sendo um sentimento inerente ao homem, são poucas as pessoas que chegam a tomar alguma atitude concreta, até mesmo agressiva, em relação à inveja; normalmente esta não passa de intenções.

Como não é possível evitar que as pessoas invejem, deve-se preocupar com aqueles indivíduos que não conseguem controlar seus sentimentos, prejudicando os demais.

Tomei (1994, pp. 65-67) classifica a inveja em três categorias, para desenvolver análises no ambiente organizacional:

- **Inveja Sublimada** - inclui indivíduos que sentem inveja, mas conseguem superar esse sentimento, utilizando-o para seu próprio crescimento. Tais indivíduos admitem as qualidades do seu objeto de inveja e buscam se superar para alcançar os seus próprios objetivos. Como exemplo dessa modalidade de inveja, segue o relato abaixo:

“Vi-o entrar esta manhã. Parecia um herói de fotonovela. Queimado de sol, bem-disposto, seus 34 anos pareciam 18. Regressava de suas férias-prêmio. Merecidas... Apesar da pouca idade (começara aos 20 anos como contínuo), era o orgulho da gerência de vendas. Sua criatividade lhe havia valido uma simpática soma em dinheiro mais uma viagem para duas pessoas ao Caribe, primeira classe, tudo pago. Não sei por que, com todas essas virtudes, eu sinto inveja dele. A empresa saiu do vermelho, tudo por um golpe de sua genialidade ou sorte (grifo meu). Uma idéia absolutamente original, que abriu um novo nicho de mercado. Não poderíamos deixar de reconhecê-lo, embora parecesse uma loucura de alto risco. Mas sua ousadia lhe permitiu aproveitar a oportunidade e montar no cavalo branco. O curioso é que todos aqui sentimos por ele uma mescla de admiração e ódio. Por que não me ocorreu essa idéia? Algo tão simples... Pensando bem, com 20 anos de casa, jamais vi essa saída – e estava diante do meu nariz. Enfim, devo reconhecer seus méritos, aproveitar seu

talento e agradecer a Deus por ele estar conosco. É um sujeito humilde, generoso e brilhante. Não posso dizer o mesmo de mim. Infelizmente não sou eu quem comanda os destinos humanos. Bem-vindo jovem brilhante! E os mais antigos e acomodados como eu, que tenham humildade para aceitar o potencial, o talento e o brilhantismo dos jovens e gênios. Brindo a eles! Dentro de mim este pequeno sofrimento irá cicatrizando. Como todos sabem, anos atrás fui fundamental nos momentos críticos da empresa. Em algumas épocas o jovem genial fui eu. Admito que nem tão jovem nem tão genial, mas ainda assim, necessário e com vontade de crescer”.

(Rodrigues in Você S.A., n°27, 2000, p. 33)

- **Inveja Neurótica** - nessa categoria estão os indivíduos que sentem inveja e sofrem com isso, sem fazer nada para mudar suas atitudes. Normalmente são deprimidos, amargos e ansiosos. Como exemplo dessa modalidade de inveja, tem-se o relato abaixo:

*“Não consigo olhá-lo de frente: me dá raiva. **Tem sorte demais** (grifo meu). Ganhou de todos e ainda por cima foi premiado com uma viagem de primeira classe. Não gostaria de falar mais com ele, mas, como é da minha equipe, vou suportá-lo do melhor modo possível. Para piorar as coisas, estou sentindo de novo aquelas terríveis dores no estômago. Minha velha úlcera abriu de novo...”*

(Rodrigues in Você S.A., n°27, 2000, p. 33)

- **Inveja Perversa** - se refere a indivíduos que são invejosos e que buscam destruir seu objeto de inveja. Parecem ser os mais difíceis de se encontrar em organizações, porque, ao depreciar seu objeto de inveja, acabam por destruir suas próprias relações de trabalho. Como exemplo dessa modalidade de inveja, segue o depoimento abaixo:

*“Preparei um dossiê para quando ele voltar de férias. Já falei ao diretor-geral que, apesar de ele ter facilitado o aumento dos objetivos de venda, tenho quase certeza de que pensa em sair da empresa para trabalhar no concorrente. Percebo que ele é um sujeito capaz, porém, traiçoeiro. Devemos desmascará-lo. É perigoso para nossa organização e alertaria todos para que não se deixassem impressionar por esse **êxito circunstancial** (grifo meu). Juro que me vingarei.”*

(Rodrigues in Você S.A., n°27, 2000, p. 33)

No mundo atual, a cultura da empresa tem tentado impor seus valores e seu processo de socialização aos membros da organização, com o objetivo de incluí-los em uma fantasia comum, proposta por seus dirigentes. O indivíduo incluído nesse processo passaria, assim, a se identificar apenas com a organização, a pensar por meio dela e a idealizá-la ao ponto de sacrificar sua vida pessoal em nome dos objetivos perseguidos por ela. Esse indivíduo estaria, portanto, se inserindo sem saber em um sistema totalitário, tornado em “Sagrado transcendente” para ele. Tal como a religião oferece segurança e conforto à vida do fiel pelo seu sistema de significações, a empresa, tornada “instituição divina”, dá ao seu membro o sentimento de transcender por um ideal a realizar, uma causa a perseguir. Esse sagrado laico promete ao indivíduo alcançar um estado não conflitual da psique, protegendo-o do sofrimento e fazendo-o crer ser um herói moderno engajado no mito coletivo da organização. Tal é o que ocorre nas mais bem-sucedidas empresas japonesas e norte-americanas, exemplo que começa a ser seguido em outros locais (ENRIQUEZ in DAVEL e VERGARA, 2001, p. 175).

Nesse contexto, observa-se quão elevada pode ser a recompensa que o indivíduo espera receber da organização para a qual trabalha, esperança essa que pode muito bem ser frustrada por seus colegas, superiores hierárquicos ou não, ou pelas condições de trabalho. Se o sucesso e o reconhecimento no ambiente de trabalho constituem uma experiência quase “sagrada”, a negação desse sucesso pode estimular nos indivíduos os piores sentimentos humanos, especialmente a inveja.

Dentre os fatores que podem desencadear processos de inveja, está a presença de lideranças que representam papéis de heróis ou até de mitos. A própria existência de mitos e heróis em uma organização já remete a um modelo de gestão centralizado, que se contrapõe a uma liderança eficaz. Até o termo liderança, por si só, já nos remete a grandes líderes da história. Com isso, o líder passa a ser uma figura quase mítica e que propicia atitudes invejosas.

O mesmo processo de inveja pode ocorrer nas relações interpessoais que vão se estabelecendo com o poder formal.

Tomei (1994, p. 88) afirma que o sentimento de inveja nas organizações se concentra nas chefias intermediárias, que têm “dificuldades de ascensão organizacional e o poder de bloquear ou manipular o processo de informações / comunicações e de decisões”.

A inveja pode acontecer também entre as diferentes gerações que trabalham em uma mesma organização, quando o mais velho inveja o mais novo

por viver a juventude em uma época “mais fácil” e o mais novo inveja a experiência e a maturidade do mais velho.

A inveja entre os herdeiros é comum nas empresas, especialmente as familiares, gerando problemas de administração que podem levar à própria falência da empresa. O herdeiro de ações ou quotas de uma empresa, apesar de tornar-se titular dos direitos e deveres inerentes à sua condição de sócio, não está necessariamente preparado para assumir a direção da empresa que herdou. Alguns herdeiros podem demonstrar aptidão e competência para assumir a direção dos negócios, enquanto os outros apenas receberão, enquanto sócios, uma parte dos lucros auferidos pela organização, proporcional à sua participação (GÓES, 2001, pp. 156-7).

Ocorre que muitas vezes o poder de autoridade, derivado do direito de propriedade, se confunde com o poder de competência, decorrente do saber, levando herdeiros despreparados a desejar assumir a direção da empresa por eles herdada, julgando-se plenamente capazes para fazê-lo. Tal situação se deve logicamente à inveja manifestada por aqueles que seriam excluídos da administração, os quais não podem suportar ver os outros herdeiros em uma posição de comando que lhes dá prestígio e admiração. Assim, os invejosos paralisam e desestabilizam a própria empresa (inclusive movendo ações judiciais contra seus parentes), tornando-a cada vez menos competitiva, até finalmente levá-la à extinção (GÓES, 2001, pp. 157-8).

Nas organizações, diferentes estratégias são utilizadas para enfrentar a questão da inveja. Entre os próprios indivíduos vão sendo encontradas alternativas para sublimar seus sentimentos em relação a colegas de trabalho, como as estratégias de projeção e retirada, a desvalorização e a negação.

Entretanto, como salienta Vries (1996, p. 76), as diferentes formas de fazer frente à inveja podem ser destrutivas ou construtivas. “Sublinhemos que estas diferentes expressões não se excluem mutuamente, e que elas não estão tampouco necessariamente fixadas. Uma maneira particular de conter a inveja evoluirá muitas vezes para uma outra forma segundo a intensidade do conflito intrapsíquico”.

Ainda que a inveja possa ser teorizada como um sentimento real nos indivíduos, estes costumam apresentar atitudes de defesa contra seu próprio sentimento. Tais atitudes, na gestão organizacional, se não forem discutidas, analisadas e trabalhadas, podem comprometer o ambiente de trabalho. Dentre as maneiras destrutivas de fazer frente à inveja encontram-se: **a idealização**, situação

em que o objeto invejado é colocado fora do alcance; **a retirada**, quando o indivíduo invejoso se torna incapaz de tolerar seu próprio sentimento – nessa situação, o indivíduo passa também a ter medo do sucesso, desvalorizando-se para não se tornar objeto de inveja; **a desvalorização**, quando a pessoa sofredora do sentimento deprecia o objeto de inveja, movida pelo desejo de vingança, e nesse caso procura fazer-se de vítima, provocando no outro sentimento de culpa pelo sucesso obtido; **a projeção**, em que o invejoso não assume seu sentimento e atribui o mesmo aos outros; e **a negação e bajulação**, situação em que o indivíduo tem dificuldade de aceitar seu sentimento e procura bajular o objeto de inveja, porém depreciando-o quando de sua ausência.

De acordo com Tomei (1994, p. 113), os indivíduos estão em processo contínuo de ajustamento, ou seja, “um organismo relaciona seu comportamento interior com as exigências do meio que o cerca”.

Quando as oportunidades de uma pessoa mudam dentro da organização, cria-se um conflito entre o ajustamento individual e as necessidades / exigências do grupo. A gerência desse conflito está ligada à gerência dos sentimentos de inveja.

A autora afirma que sublimar o sentimento de inveja pode prejudicar relações dentro das organizações. E que é possível gerenciar esse sentimento, porém é necessário levar em conta o propósito de cada organização: “as suas crenças, os seus valores, os seus comportamentos e o papel da liderança na sua forma de agir” (idem, p. 115).

A partir de formas depreciativas de como fazer frente à inveja, como a desvalorização, negação e bajulação, entre outras, a autora discute maneiras construtivas de fazer frente a esse sentimento. Destaca que organizações capazes de criar ambientes sadios de trabalho, sem a presença de heróis ou mitos, com líderes eficazes, que não criam competições entre seus subordinados, estão menos propensas a sofrer com a inveja organizacional.

Para vivermos num mundo com menos conflito, segundo Vries (1996, p. 82), “devemos evitar nos tornar prisioneiros de um equilíbrio interior ilusório que nos faz viver uma cadeia ininterrupta de auto-decepções geradoras de angústia e tensão”. Complementa o autor que “para prevenir tal estado de coisas, deve-se transcender a inveja e, para isso, é preciso dar prova de certa maturidade emotiva que permita a auto-avaliação, a compaixão, o reconhecimento, a responsabilidade, o engajamento pessoal”.

Beck (apud Machado, 1998, p. 7) afirma que é possível se chegar à organização utópica proposta por Tomei. “Percebe-se (...) que a organização que

possui uma gestão competente e que permeia as suas ações apoiadas numa ética de responsabilidade é capaz de reduzir os fatores de indução da inveja”. O autor apresenta estratégias para se atingir a empresa ideal, como mudança nos modelos de gestão, diminuição dos níveis hierárquicos, programas de recursos humanos que instrumentalizem práticas de valores éticos e de responsabilidade social. Admite Beck que “esses fatores, colocados em prática, podem facilitar um clima de excelência pessoal e organizacional, no qual os comportamentos de inveja sejam controlados e gerenciados”.

O que não parece exatamente claro para todos, porém, é que as organizações estão extremamente vulneráveis à disseminação desse mal. Apesar de faltarem números a respeito, é consenso que a inveja tende a proliferar no ambiente onde existe alta competitividade e política de premiação – um modelo trivial nas corporações de hoje. A utilização desregrada das chamadas “doutrinas de sucesso” e dos programas de reconhecimentos individuais ou por equipe, a falta de transparência nas políticas de benefícios, a criação de mitos e heróis internos e externos, tudo isso pode, ao mesmo tempo, gerar frustrações, sentimentos de impotência e, finalmente, colaborar para que a inveja ganhe terreno.

Em casos extremos, o estrago pode ser grande. A começar pela perda de tempo. Quando as pessoas estão sentindo inveja, não estão trabalhando ou pensando no que é melhor para si e para a empresa. Há quem archive um bom projeto só para impedir que alguém brilhe por ter boas idéias e iniciativa. Sem falar na perda de profissionais talentosos, que, em geral, não duram muito em ambientes contaminados pela inveja.

Quem sente inveja pode se tornar, rapidamente, uma pessoa amarga no trabalho. A carreira passa para segundo plano, a produtividade cai, as boas idéias desaparecem, a angústia e a ansiedade tomam conta do coração e do pensamento. Numa dessas, a carreira do invejoso pode terminar aí. E por culpa dele mesmo. Aquele que é invejado, por sua vez, pode ser vítima de sabotagens e não raro acaba prejudicado. Ou seja, invejar ou ser invejado é uma pedra no caminho.

A presença da inveja em qualquer relacionamento é sempre nociva, pois esse sentimento é um dos mais indigestos que o homem pode experimentar. Como definia o filósofo holandês Spinoza: “A inveja é o ódio enquanto afeta o homem de tal forma que ele se entristeça pela felicidade de outrem e, ao contrário, compraz-se com o mal de outrem”. O problema é que os seres humanos “filtram” a inveja através de um dos mecanismos de defesa mais conhecidos: A negação!

Quando o sucesso de alguém nos incomoda ou quando incomodamos alguém com nosso sucesso, é um bom momento para realizar uma pausa e entrar em contato com esse sentimento. Ser invejado é uma situação valorizada por muitos; no entanto, isso pode ocasionar um afastamento por parte das pessoas, que nem sempre se encontram em um bom momento. A ostentação do próprio sucesso tende a aumentar a inveja alheia, de modo que é melhor simplesmente agir com naturalidade diante desse sucesso para não alimentar esse sentimento no outro. Invejar é um indicativo importante de que algo está incômodo. Se isso ocorrer no trabalho, é interessante o profissional reavaliar a sua carreira e perceber que talvez esteja estagnado frente ao que pode desenvolver, ao invés de simplesmente repudiar o brilho alheio.

Para que um profissional tire proveito desse sentimento, é importante que ele perceba que a inveja é uma espécie de raiva. O problema é que ela está sendo projetada na pessoa errada. Normalmente a pessoa está com raiva é de si mesma, por não conseguir realizar o que o outro realiza. A inveja nada mais é do que o lado avesso da admiração. Seria interessante, então, que o invejado passasse a ser um objetivo a ser seguido ao invés de um alvo a ser eliminado.

É preciso ficar atento também para o problema de ciúme no trabalho; é mais freqüente do que parece. O caso mais comum é o do subordinado que se amargura toda vez que um colega é cortejado pelo chefe.

Os funcionários demasiadamente ciumentos sonham em deter o monopólio das atenções do chefe. E, para tanto, desenvolvem comportamentos inusitados: escondem dados dos colegas, fornecem informações parciais, comportam-se com intolerância – não medindo as conseqüências de seus atos para o bom funcionamento da empresa.

É preciso nesse ponto voltar à distinção entre ciúme e inveja. O ciúme é um sentimento que visa a proteger uma relação valiosa. O desejo do ciumento é desfrutar o objeto do ciúme.

O desejo do invejoso, ao contrário, é ver o fracasso do invejado. A inveja é um sentimento de cólera que o sujeito experimenta quando percebe que o outro possui um objeto desejável. A reação mais comum é a de posse do objeto ou destruição do possuidor.

No trabalho, o excesso de ciúme tende a bloquear oportunidades valiosas para as pessoas e para a empresa. É isso que acontece, por exemplo, quando a secretária, por ciúme, decide filtrar as demandas que chegam ao chefe.

A administração do ciúme envolve quem detém poder e quem deseja atenção.

O comportamento humano no trabalho é poucas vezes comentado ou discutido 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.

A atitude de alguém olhar maliciosamente significa que esse olhar está imbuído de alguma intenção de comportamento. Conforme Klein (apud Tomei, 1994, p. 6), "é o sentimento de ira por outra pessoa possuir e usufruir algo desejável, sendo o impulso invejoso de retirá-lo ou estragá-lo". Assim, na organização, o invejoso passa mal quando percebe que seu colega de trabalho obteve sucesso e aprovação em seu trabalho. E, conseqüentemente, através de sua intenção, do seu comportamento, tentará, de forma velada ou por meio de verbalização mascarada, estragar o sucesso de seu colega.

Em maior ou menor intensidade, de maneira explícita ou camuflada, a inveja permeia grande parte das relações de trabalho.

Uma das constantes razões dessa presença é a ênfase que a maioria das empresas costuma dar ao componente competitivo entre seus colaboradores, disseminando-o como algo "saudável". Aliás, esta é uma das muitas contradições desse universo capaz de fazer a alegria e o desespero de uma boa parcela de profissionais: o discurso organizacional fala muito ao seu pessoal sobre a chamada integração ou espírito de equipe e cobra sua implementação.

Ao mesmo tempo, são praticadas políticas internas de premiação para "o melhor vendedor do mês", a "melhor equipe do ano em qualidade", o "setor campeão do semestre em redução de custos".- como se essas vitórias pudessem ser obtidas individualmente ou setorialmente, sem a contribuição - direta ou indireta - de todos os demais profissionais e departamentos da empresa.

Pode-se citar como exemplo o time de futebol, no qual o mais habilidoso artilheiro só faz gol por causa de uma sucessão anterior de passes entre seus companheiros de equipe, até que a bola chegue aos seus pés. O mérito do gol, portanto, não pode ser creditado apenas a ele. Como geralmente é isso que acontece ("o artilheiro do campeonato") na área esportiva, assistimos à derrocada de grandes equipes justamente pela disseminação da inveja entre seus jogadores, porque algum deles é alçado à posição de "estrela do time" e, a partir daí, de "salvador da pátria".

A inveja nascida dessa premiação discriminatória pode manter-se num patamar inofensivo - em um nível de "inveja muda", caracterizada por ressentimentos, desmotivação e torcida íntima pelo fracasso do "herói" - ou pode chegar ao grau de boicote. Muitas empresas, analogamente, também criam suas "estrelas" ou "salvadores da pátria" - e isso obviamente nada agrega de positivo ao clima interno, ainda mais em uma época em que, mais do que nunca, fala-se tanto de gestão participativa, conjunto, cooperação e espírito de equipe...

É evidente que, em toda empresa que estimula a competição interna - por mais saudável que se pretenda que seja esse processo -, precisa-se considerar que sua pirâmide organizacional, que representa seus níveis hierárquicos, tem, como em todo triângulo, muito menos espaço no seu topo que na sua base, o que significa que nem todos que lutam para chegar ao topo encontrarão espaço para isso - privilégio reservado para alguns poucos.

Nessa disputa pelo chamado "reconhecimento profissional", alguns indivíduos se destacam - e sempre que um desse destaque é anunciado, corre-se o risco de plantar a semente da inveja naqueles que foram preteridos. É comum os preteridos sentirem-se "roubados" ou rejeitados pelos dirigentes que detêm o poder de decisões, tal como, na infância, o irmão caçula sente inveja dos "privilégios" do primogênito. A inveja nas organizações é, de certa forma, uma reminiscência dessa "perda", dessa suposta preferência parental por outro.

Ao mesmo tempo, é inevitável na inveja o sentimento de várias outras perdas: a de tempo existencial, por exemplo, ("ainda não foi desta vez..." / "quantos anos serão necessários para que reconheçam meu talento?"). A sensação de perda de poder é também comum na inveja: "ele (o preferido) tem mais prestígio / influência que eu" ou "esse incompetente vai agora mandar em mim".

Com muita freqüência, o invejoso organizacional - muitas vezes um "carreirista" pouco ético ou um inseguro, com baixa auto-estima e sem tônus vital para ser competitivo - sofre de uma distorção da sua capacidade de (auto) percepção. Não é raro que ele se veja rancorosamente mais competente e qualificado que aquele que foi promovido. E, para alimentar essa "miopia", costuma utilizar justificativas que nem sempre são vistas pela empresa como da maior relevância: "há 30 anos que dou meu sangue para esta empresa!" ou "quantas vezes já deixei minha família para vir trabalhar em feriados e fins de semana" ou ainda "há dez anos não tiro férias e ninguém reconhece isso!".

Na verdade, tomado pela inveja, ele deixa de enxergar outros aspectos que, do ponto de vista da empresa, são mais importantes, como os componentes

políticos, comerciais, mercadológicos, financeiros, estratégicos e outros. Vale lembrar que a origem latina da palavra "inveja" é "invidere", que quer dizer "não ver". Ou seja, até por definição a inveja é um dos mais negativos sentimentos da natureza humana e, nesse contexto, também do mundo corporativo. Isso exclui a perspectiva, defendida por alguns autores, de que a inveja "pode ser saudável".

O mercado de trabalho conseguiu dar uma conotação positiva à palavra "ambição", ao identificar assim aquela forte disposição do profissional de lutar pela sua evolução e realização. No entanto, parece-nos mais difícil fazer a mesma transmutação para a palavra "inveja", uma vez que ela traz implícito um desejo revanchista de destruição ou de fracasso do invejado. A decisão de investir maior esforço em seu auto-desenvolvimento, que pode ser desencadeada num profissional a partir de um episódio de "inveja", não acolhe essa terminologia. Talvez frustração, decepção ou insatisfação - nunca inveja. É a chamada "volta por cima", só conseguida por aqueles profissionais autoconfiantes, que têm consciência do seu talento e sabem que, melhor que alimentar ressentimentos, é "arregaçar as mangas" e partir para a luta da própria superação.

Enfim, por todas essas considerações, é fundamental para qualquer organização o conhecimento de que, ao deixar de lado a visão de grupo e alimentar conscientemente ou não uma política de competição, mérito, promoção ou reconhecimento individual, esta será passível de despertar sentimentos de inveja entre seus colaboradores e poderá estimular a prática da relação "ganha / perde" ou "perde / ganha", cujo resultado final, a médio ou longo prazo, conduz ao "perde / perde", tanto em relação aos profissionais entre si como destes para a empresa e vice-versa. Certamente este é um jogo que, assim como na guerra, não tem vencedores.

A inveja, na atual conjuntura mundial, continua sendo um sentimento inerente ao ser humano desde sua formação básica.

Especialmente nos dias atuais, quando percebemos a necessidade de vencer a qualquer preço e de se preparar desde muito cedo para obter o sucesso, essas são percepções muito arraigadas em grande parte dos seres humanos, fazendo com que a inveja no ambiente organizacional e corporativo ganhe dimensões jamais vistas até então.

O principal motivo de a inveja tomar proporções grandiosas nas empresas é que, ao atingir este ambiente, mais do que nunca ela acaba servindo como um escudo para a própria sobrevivência: na mente do trabalhador, seja ele o faxineiro da sala do presidente ou o gerente geral de uma multinacional, o fato de que um

companheiro próximo esteja realizando suas tarefas com máxima eficiência e ganhando a confiança e a simpatia de seu superior é motivo de enorme alarde, já que quem está crescendo na organização é o outro e não ele, e isto, de certa forma, é uma ameaça à sua sobrevivência, é a certificação de que, se alguém for despedido ou remanejado, será ele.

Mas por que o sucesso alheio é razão para se ter inveja? Não deveria o funcionário que se sente ameaçado, ao invés de nutrir esse sentimento, trabalhar mais e de maneira mais eficiente para equiparar-se a seu companheiro de profissão? A resposta, obviamente, é sim. Sem dúvida, a melhor conduta a ser adotada seria esta. Deveria seguir esses procedimentos e, além disso, regozijar-se com a sorte e a competência do companheiro. Porém, como bem pode dizer a Psicologia, muitas vezes a inveja não surge pela simples vontade de querer ter aquilo que o outro tem, mas sim da necessidade bizarra que temos de ver as pessoas infelizes, de visualizá-las marginalizadas e excluídas. O sucesso profissional é, geralmente, sinônimo de bem-estar e fator que pode proporcionar alegria e realização pessoal. Portanto, não é bem a vontade que determinado indivíduo tem de ocupar a posição de seu semelhante, de usufruir os mesmos benefícios e o mesmo *status* que ele tem dentro da empresa, que gera a inveja no ambiente organizacional, mas, outrossim, são as conseqüências decorrentes dessa posição que causam o real motivo da inveja: o bem-estar físico e / ou espiritual, a alegria resultante de fazer aquilo que se gosta, a busca da felicidade trazida pela realização pessoal obtida.

Deve-se sempre lembrar que a vida não se limita ao cotidiano da empresa: a vida é, essencialmente, o que desfrutamos em todos os momentos. No entanto, o desempenho e a performance resultantes do ambiente organizacional são os fatores que, via de regra, determinam o que poderemos ou não desfrutar quando estamos fora dele. Em pessoas com um comportamento considerado dentro dos padrões, o sucesso profissional sempre deve gerar o sucesso pessoal, a realização e satisfação na vida privada. E é esse sucesso, essa realização, o objeto de desejo do invejoso: ele não quer ter o cargo alheio dentro da empresa, ele não quer ser como seus colegas profissionalmente falando. Ele gostaria de ter suas vidas, de ser aquilo que são fora do local de trabalho. O invejoso desejaria ter os seus amigos, freqüentar os lugares que freqüentam, ter a família que eles têm. Por serem acontecimentos ligados à própria história dos invejados, ele jamais poderá ser aquilo que eles são, uma vez que isso é impossível do ponto de vista existencial; é a desmoralização dos invejados, a marginalização deles, o principal objetivo

daqueles que têm inveja. Todas as maquinações possíveis serão tramadas pelos detentores da inveja no intuito de derrubar as pessoas que invejam e destruir suas conquistas. Conseguindo isso, eles não terão mais porque se preocupar com eles e, lenta e despreocupadamente, o alvo de sua cobiça desaparece, como neblina ao receber os raios do sol. Daí o perigo iminente e devastador da inveja no ambiente de trabalho.

2.3. Da comparação nasce a inveja

Klein (1991), tem a inveja como conceito central de sua teoria e explica: “A inveja surge a partir do sentimento de impotência, que se insere na direção da aspiração de um bem que outro possui (...). É suficiente que uma coisa seja possuída por outro, para que isto nos pareça uma privação, gerando raiva”.

Para o psicodramatista argentino Dalmiro Bustos (apud Meirelles, p. 1), a inveja surge no ser humano a partir da vivência fraterna, quando o indivíduo ainda criança deve aprender a compartilhar e renunciar à fantasia de que tudo lhe pertence. A equação que forma para ele é: “destruir aquele que tem o que se deseja”.

É a partir daí que surge a rivalidade, e ela impulsionará o bloqueio do caminho do rival para se ganhar dele. Competir faz parte da espécie humana, mas competir sem escrúpulos é uma artimanha usada por quem tem medo de perder.

Em nosso cotidiano, relações familiares, grupos de amigos, esportes, etc, é possível perceber a inveja através das brigas sem sentido entre irmãos, pelo afastamento repentino de alguém, pelas brincadeiras de mal gosto de uma amiga expondo a outra frente a um grupo, pelas mudanças de regras repentinas no meio de um jogo, etc.

Entre as mulheres, nas quais a vaidade é mais evidente, a inveja surge pelo desejo e impossibilidade de ter um corpo como o da colega, fazer a plástica ou a lipoaspiração, ter um marido ou namorado tão lindo e poderoso, entre outras.

Na prática clínica, a presença da inveja pode ser observada através do desprezo, ironia, raiva, competitividade exagerada e sem escrúpulo e egoísmo nas escolhas. Aparece também através do gosto pela vingança ou pelo fracasso do outro e até pela violência.

Na área profissional, pode-se perceber a inveja de várias formas: fofocas, excesso de exigências por parte de alguém, boicote de informações, negativa de

férias, promoções e benefícios, “frituras” de determinados funcionários, piadas ou ironias em reuniões em que o profissional estará mais exposto aos demais do grupo. Enfim, a inveja está nas ações depreciativas, e ainda pode ser constatada pela diferença entre o falar e agir da pessoa invejosa, muitas vezes dissimulada.

Para Tomei (1994), ambientes competitivos são propícios à inveja. Ela sugere a importância da cooperação entre equipes, gestão participativa e a eliminação da politicagem, com combate às mentiras e à boataria.

A inveja, para a autora, faz parte do lado pouco nobre e real do ser humano. Portanto, é necessário identificá-la, admiti-la e controlá-la. Numa sociedade pautada pelo “ter”, ditada por regras consumistas de poder, ela encontra terreno fértil e acaba deteriorando valores importantes aos seres humanos: empatia, solidariedade, compaixão, amor e respeito.

Ser mais forte que ela é produto de auto-conhecimento, maturidade e compromisso, não apenas consigo mesmo, mas também com a sociedade, assumindo a obrigação de criar um mundo menos hostil, pautado pelas virtudes que se espera encontrar na sociedade atual.

2.4. Teoria da eqüidade

A quase obsessão pela eficácia, pelo desempenho, pela produtividade, pelo rendimento em curto prazo que até hoje encontramos nas organizações e na sociedade levou a maioria dos pesquisadores a concentrar seus interesses nessas questões e a reduzir seus esforços na análise da competição, da ambição, da ética individualista, do sucesso a qualquer preço, da luta pelo poder, da cultura como fator de desempenho, condicionando a inveja a uma dimensão esquecida dos fatores de motivação.

Apesar de a inveja não ter sido contemplada durante muito tempo nas teorias sobre motivação e satisfação dos empregados, pode-se constatar a sua onipresença em algumas dessas teorias. É o caso das teorias de Comparação Social: Teoria da Eqüidade e Teoria da Atribuição.

Na teoria da eqüidade, J. Stacy Adams afirma que os empregados comparam os insumos (ou esforços, ou contribuições) com as recompensas que recebem pelo seu trabalho à organização, e também comparam os insumos e recompensas pelo trabalho das outras pessoas, tomadas como parâmetro. A justiça das recompensas pode ser julgada com critérios relativamente arbitrários como:

idade, comparação com o mesmo sexo, cargo, tempo no cargo, colegas de outras organizações com cargos similares, etc.

Quando o empregado percebe sua condição em proporção igual à do outro com o qual se comparou, diz-se que há um estado de equidade. No entanto, quando ele percebe a proporção como desigual, sente uma tensão de equidade ou sente a inequidade. A diferença percebida em relação ao outro seria um estado motivador. Há, então, reações do empregado na tentativa de restabelecer a igualdade.

Nesse momento, ao sentir a tensão negativa da inequidade e apresentar comportamento para restaurar o equilíbrio, o empregado fará uma de seis escolhas possíveis, que mais parecem maneiras destrutivas de fazer frente à inveja, isto é, de resolver a “mordida” da inveja.

1. Mudar seus insumos (por exemplo, não empregar tanto esforço)
2. Mudar seus resultados (por exemplo, indivíduos pagos produzindo uma quantidade maior de unidades de qualidade mais baixa)
3. Distorcer percepções de si mesmo (por exemplo, “eu costumava pensar que trabalhava num ritmo moderado, mas agora percebo que trabalho muito mais do que qualquer pessoa”)
4. Distorcer percepções de outros (por exemplo, “o trabalho de Paulo não é tão bom quanto eu pensava que fosse”)
5. Escolher uma referência diferente (por exemplo, “eu posso não ganhar tão bem quanto o meu cunhado, mas estou me saindo muito melhor do que meu pai quando ele tinha a minha idade”)
6. Abandonar a situação (por exemplo, largar o cargo).

(ROBBINS, 2002, p. 165)

“A Teoria da Equidade reconhece que os indivíduos se preocupam não apenas com a quantidade absoluta de recompensas que recebem pelos seus esforços, mas também com a relação entre essa quantidade e o que os outros recebem. Eles fazem julgamentos conforme a relação entre seus insumos e resultados e os insumos e resultados de outros. Com base nos insumos de uma pessoa, como esforço, experiência, educação e competência, essa pessoa compara resultados como níveis de salário, aumentos, reconhecimento e outros fatores. Quando as pessoas percebem um desequilíbrio em sua proporção resultado-insumo relativo a outros, é criada a tensão. Essa tensão fornece a base

para a motivação conforme as pessoas lutam pelo que elas percebem como equidade e justiça” (ROBBINS, 2002, p. 166).

Resultados de pesquisas como a Teoria da Equidade indicam que as pessoas toleram mais a injustiça do superpagamento do que a injustiça de subpagamento, ou são mais capazes de racionalizá-las.

2.5. Teoria da atribuição

A Teoria da Atribuição nasce do trabalho de Fritz Heider e é uma recente contribuição à bibliografia motivacional.

“Atribuição é o processo pelo qual as pessoas interpretam as causas dos seus próprios comportamentos e os comportamentos dos outros. Seu valor se liga à crença de que, se nós pudermos compreender como as pessoas atribuem causas àquilo que elas vêem, será possível então ter maior capacidade de prever e afetar o seu comportamento futuro” (DAVIS e NEWSTROM, 1992, p. 82).

A teoria da atribuição funciona da seguinte maneira: primeiro observamos um determinado comportamento e tentamos determinar se ele foi acidental ou intencional; se acharmos que ele foi intencional, procuramos determinar se foram fatores situacionais (ambiente) ou fatores pessoais (personalidade do indivíduo) que levaram ao comportamento, para finalmente atribuímos um significado (causa) àquele comportamento.

“Um fator importante é saber o quanto se está avaliando o próprio comportamento ou interpretando o comportamento do outro. No geral, as pessoas tendem a superestimar a influência dos traços pessoais quando estão avaliando o seu próprio sucesso e a atribuir às conquistas dos outros a sorte ou facilidade das tarefas. O processo é inverso no caso de falhas: as pessoas tendem a atribuir às causas situacionais a limitação de seu próprio desempenho, mas assumem que alguém mais falhou ao tentar com mais vigor ou porque simplesmente faltou sobretudo habilidade para ter sucesso” (DAVIS e NEWSTROM, 1992, p. 84).

“Uma comparação entre nós e outros não é em si mesma uma situação primária simples; é, antes, uma versão mais desenvolvida e complicada da situação primária, quando os bebês sentem a *diferença* entre agradáveis estados bons de bem estar em si mesmos e sentimentos e estados dolorosos e perigosos. Todas as *comparações* (grifo meu) partem daí. A ânsia imediata é restabelecer a situação de bem-estar” (KLEIN, 1991).

“Nos adultos, também o objetivo verdadeiro da inveja se oculta atrás de objetos valiosos: dinheiro, carro, jóias, promoções; objetos que encobrem a razão da inveja, que é o prazer obtido pelo outro com o objeto. Quando essa apropriação é impossível, a inveja se satisfaz atacando e destruindo o prazer alheio” (TOMEI, 1994, p. 61).

“A inveja visa tanto o ter quanto o ser, os objetos como a qualidade, os bens como os reconhecimentos (...). A inveja seria sempre, portanto, uma competição por prestígio, por sucesso, por poder” (ALBERONI, 1996, p. 55).

“A sociedade capitalista estabelece que o confronto que poderia dar origem à inveja venha elaborado sob a forma de emulação, de competição, de concorrência. Ela elogia quem se direciona para o alto, quem procura superar o concorrente, e aprecia a motivação ao sucesso” (ALBERONI, 1996, p. 23).

Na sociedade contemporânea, vive-se um momento de questionamento e transição de valores instituídos. As transformações do contexto interferem nas relações dos indivíduos no trabalho. Acentua-se o individualismo, a competitividade, em contraposição à solidariedade e a uma nova responsabilidade social. São filosofias de vida que se contradizem em sua essência. Com tais transformações, surgem novos valores éticos e morais. Segundo Tomei (1994, p.54), “a transição social e o processo de mudança ambiental acelerado têm demandado da sociedade rediscussões constantes do sistema de valores”.

2.6. A inveja e as teorias de comparação social: eqüidade e atribuição

Ao se abordar as teorias de comparação social, foi numa tentativa de mostrar que não há como a inveja continuar sendo uma dimensão esquecida, enquanto ela está instalada confortavelmente nas organizações. A sua natureza invasiva e seu caráter onipresente, a faz presente, e por outro lado as pessoas continuam fazendo que não a vêem.

Quando os funcionários comparam seus esforços com seus resultados para em seguida compará-los com os resultados de quem tomou como referencial, nesse “exato momento” a inveja se instalaria – quando o indivíduo constata a desproporção, o desequilíbrio entre ele e o outro . As teorias motivacionais prevêm para esse “exato momento” a instalação do impulso motivacional.

“Exato momento”, no caso da inveja é o momento da mordida e no caso das teorias, o momento do impulso motivacional. Esse pode ser o momento em que a

inveja se instala para a grande maioria das pessoas e somente algumas poucas sentirão o impulso motivador.

Para não invejar, a pessoa tem de reconhecer que de fato o outro ficou à sua frente porque o seu esforço não foi suficiente durante aquele período que colocou em comparação, ou, o outro ficou à sua frente porque de fato é melhor, mais competente. Reconhecer e assumir o outro como sendo melhor que eu, é tarefa muito difícil que requer auto-conhecimento e maturidade emocional.

Como a inveja também tem a finalidade de anular a diferença de valor pela qual nos sentimos esmagados, o indivíduo que fez a comparação precisa tirar de qualquer forma o valor da pessoa que o desequilibrou, que o deixou desvalorizado. É então que o invejoso apresenta comportamentos para restaurar a tensão negativa da inequidade ou desmerecer a conquista do outro, atribuindo-a à sorte.

“A inveja é um mecanismo de defesa que colocamos em ação quando nos sentimos diminuídos no confronto com alguém, com quanto possui, com quanto conseguiu empreender. É uma tentativa inábil de recuperar a confiança, a auto-estima, desvalorizando o outro” (ALBERONI, 1996, p. 12).

“A mordida de inveja é a pura inveja. É confronto, é descoberta da própria nulidade e da própria impotência, é raiva e agressividade contra o outro, é consciência de inveja e vergonha de experimentá-la” (ALBERONI, 1996, p. 28).

2.7. A cultura organizacional como ambiente para fazer frente à inveja

A cultura organizacional é um determinante poderoso do comportamento individual e grupal. Ela atinge todos os aspectos da vida organizacional, das formas em que as pessoas interagem entre si, realizam seu trabalho e se vestem, aos tipos de decisões tomadas numa empresa, suas políticas, procedimentos e estratégias.

Define-se cultura organizacional como “o padrão compartilhado de crenças, valores e expectativas mantidas pelos membros da organização, e a sua maneira característica de perceber os artefatos da organização e ambiente, bem como suas

normas, papéis e valores na forma como existem externamente ao indivíduo” (BOWDITCH e BUONO, 1992, p. 182).

Nessa definição de cultura organizacional está implícita sua dimensão subjetiva e sua dimensão objetiva. Para este trabalho a dimensão subjetiva torna-se mais relevante, embora as duas sejam igualmente importantes para a compreensão de uma determinada organização na sua totalidade.

A cultura organizacional subjetiva abrange as crenças, valores, suposições e expectativas de seus integrantes, o ambiente da organização percebido pelo grupo, bem como a percepção de normas e papéis que podem ser observados através dos heróis organizacionais (pessoas que encarnam valores culturais e se apropriam do modelo de outros), mitos e histórias sobre a organização e seus tabus organizacionais.

O lado subjetivo da cultura abrange também o que se pode chamar de cultura gerencial, os estilos de liderança, as maneiras de se comportar e resolver conflitos influenciados pelos valores defendidos da organização.

É partindo desse contexto de cultura organizacional que se propõe gerenciar a inveja em nível de indivíduos e em nível de organização.

Tomei (1994) apresenta algumas estratégias para a gerência da inveja em nível de indivíduos, resumidas no quadro 2.1.

Quadro 2.1 Estratégias para gerenciar a inveja em nível individual

NÃO às práticas que conduzem	SIM às práticas que conduzem
<ul style="list-style-type: none"> ▪ À busca do sucesso a qualquer preço ▪ Às estratégias de desvalorização ▪ Às estratégias de negação ▪ Às estratégias de idealização ▪ Às projeções 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ao auto-conhecimento ▪ À auto-valorização ▪ À busca de excelência ▪ À busca de lideranças ▪ Ao senso de responsabilidade e reciprocidade

(Tomei, 1994, p. 117)

Como se trata de gerenciar a inveja em nível de indivíduos, Tomei assinala a importância de responder algumas questões que servem para um diagnóstico da inveja. Questões como:

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

(TOMEI, 1994, p.119)

Tomei (1994) prossegue, se o indivíduo responde sim com freqüência a essas questões, provavelmente ele estará encobrindo alguma coisa. Exemplos, a inveja aparece na forma de irritação; o indivíduo demonstra falsa modéstia quando é elogiado por sua última realização profissional.

O indivíduo ao se perceber invejando, deverá apresentar um comportamento para reverter esse quadro. O primeiro passo é tentar localizar em si mesmo onde se sentiu esvaziado, desvalorizado, inferiorizado após o confronto com o invejado. Ele inicia então, um plano de ação que consiste num processo de auto-exploração e auto-conhecimento, que requer reflexão em cima de alguns questionamentos, tais como:

- Quem eu gostaria de ter sido no início da minha carreira?
- O que aconteceu com aquele sonho?
- Quem eu gostaria de ser agora?
- Como posso trabalhar para isso?
- Quais são os atributos que o(s) meu(s) objeto(s) de inveja têm que eu quero para mim mesmo?
- Quais os passos que devo seguir para desenvolver essas qualidades?
- Posso planejar algo parecido para mim neste próximo ano?
- Se sim, quais as atitudes que devo tomar neste mês?
- Com quem posso contar e a quem posso pedir suporte para alcançar esse objetivo?

(Tomei, 1994, p. 119-20)

Para gerenciar a inveja em nível de organização, Tomei (1994) apresenta algumas estratégias, resumidas no quadro 2.2:

Quadro 2.2 Estratégias adotadas em nível organizacional para gerenciar a inveja

NÃO às práticas que conduzem	SIM às práticas que conduzem
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ao individualismo ▪ Às estruturas fechadas ▪ Aos modelos autoritários ▪ Aos privilégios e ostentações ▪ À polarização ▪ À politização ▪ Às mentiras e boatos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ À cooperação e equipes ▪ À gestão participativa ▪ À flexibilidade e autonomia ▪ Aos programas salariais redondos ▪ À negociação de conflitos ▪ À avaliação de mérito e de potenciais ▪ Ao sistema de informação

(Tomei, 1994, p. 127)

As estratégias para fazer frente à inveja, principalmente as da organização, não devem ser vistas como meramente paliativas, para serem utilizadas quando a inveja se manifestar, pois, procedimentos como gestão participativa, trabalho em equipes, foram introduzidos pelas empresas há alguns anos e continuam em funcionamento e devem ser utilizados como formas de combate à inveja.

Capítulo 3

Estudo de Caso

3.1. Contextualização da pesquisa de campo

Antes de relatar como se desenvolveu a pesquisa sobre a inveja no ambiente organizacional, é válido discorrer sobre a abordagem qualitativa, que foi o tipo de pesquisa utilizada, pelo fato de ser este um tema tão restrito à subjetividade dos indivíduos, somente quantificável pela revelação de sua frequência ou ocorrência entre duas pessoas, a invejosa e a invejada.

Para se falar sobre pesquisa qualitativa, faz-se necessário esclarecer os significados de fato e fenômeno. A pesquisa qualitativa estuda os fenômenos, enquanto a pesquisa quantitativa trabalha com os fatos.

A idéia de fato tal como concebida hoje “é tudo aquilo que pode se tornar objetivo e rigorosamente estudado enquanto objeto de estudo da Ciência.” (MARTINS e BICUDO, 2003, p. 21); portanto, controlado após ter sido definido.

A expressão fenômeno tem o significado de algo que se mostra em si mesmo, que se manifesta. Uma entidade pode mostrar-se a si mesma de várias formas, dependendo, em cada caso, do acesso que se tem a ela.

Na pesquisa desenvolvida, “a idéia de fenômeno assumirá o sentido da entidade que se mostra em um local situado; e isto é que é o *locus* de um objeto com respeito aos eventos”. (MARTINS e BICUDO, 2003, p. 21). Fenômenos como depressão, hostilidade, medo, ciúme, inveja, só podem se mostrar enquanto situados, isto é, só se mostram em situações em que uma pessoa está sentindo ciúme, ou inveja, ou depressão, etc... E o acesso a eles se dá pelo “sentir” e indiretamente por meio da descrição do sentir ciúme, sentir inveja, sentir depressão.

Pesquisar esse tipo de fenômeno requer a criação de um vínculo com o pesquisador, como condição para o desenvolvimento da pesquisa. E a melhor forma para criar o vínculo é ganhar a confiança do participante através do estabelecimento de um diálogo que mobilize internamente o desejo de participar.

A utilização da entrevista na pesquisa qualitativa deve ter o objetivo de “converter-se em um diálogo, em cujo curso as informações aparecem na complexa trama em que o sujeito as experimenta em seu mundo real” (GONZÁLEZ REY, 2005, p. 89). É nesse clima que surgem fatos inesperados narrados pelo entrevistado, os quais se convertem em dados importantes para o tema estudado.

Ao se considerar a entrevista como um diálogo permanente, as opiniões, as convicções, as emoções, enfim, a subjetividade do sujeito estudado será afetada pelas condições em que o sujeito se encontra e pelo sentido dessas condições para ele.

O número ideal de pessoas a participar de uma pesquisa qualitativa deixa de ser um critério quantitativo, “passando a se definir pelas próprias demandas qualitativas do processo de construção de informação intrínseco à pesquisa em curso”. (GONZÁLEZ REY, 2005, p. 112).

Uma questão freqüentemente formulada àqueles que fazem pesquisa qualitativa é: “como é que o pesquisador pode descobrir as qualidades essenciais a serem estudadas?” A resposta a essa pergunta reflete a falta de clareza sobre padrões de procedimentos lógicos e metodológicos a serem seguidos, no que concerne ao como fazer para se chegar às qualidades essenciais do fenômeno estudado.

Para responder de fato a essa pergunta é preciso recorrer à habilidade, à criatividade, à intuição do pesquisador, uma vez que as correlações estatísticas serão substituídas pelas descrições individuais e as conexões causais objetivas, substituídas pelas interpretações subjetivas procedentes das experiências vividas.

Essa parece ser a etapa mais difícil e trabalhosa da pesquisa, exigindo do pesquisador todo seu conhecimento, adquirido com muita leitura e reflexão, para agora habilitá-lo a encontrar respostas para sua investigação.

“É o exercício de reflexão que envolve o pesquisador, um dos aspectos mais atrativos do trabalho científico.” (GONZÁLEZ REY, 2002, p. x)

“A pesquisa qualitativa não se orienta para a produção de resultados finais que possam ser tomados como referências universais e invariáveis do estudado, mas à produção de novos momentos teóricos que se integram organicamente ao processo geral de construção de conhecimentos” (GONZÁLEZ REY, 2002, p. 125).

3.2. Caracterização das empresas

A pesquisa foi desenvolvida com quatro entrevistados de quatro empresas, do setor calçadista, na cidade de Jaú, interior do estado de São Paulo, atualmente conhecida como a Capital do Calçado Feminino.

Utilizou-se número de um a quatro para identificar empresa e sujeito, mantendo a equivalência numérica para ambos.

A empresa 1 (E1) é uma pioneira no setor. Atua no mercado de calçados da cidade de Jaú há trinta e três anos. Sua produção diária é de aproximadamente setecentos pares de calçados fabricados por cento e dezessete funcionários. A empresa não trabalha com vendas diretamente para o consumidor. Seus clientes são principalmente lojas de calçados de pequeno e médio porte, localizadas em áreas comerciais e *shopping centers*. Os calçados que produzem se destinam ao público feminino das classes média alta e alta. Sua modelagem é extremamente elaborada, fazendo uso somente do couro como matéria-prima.

A empresa 2 (E2) está há 18 anos no mercado. Não comercializa calçados diretamente para o consumidor, vendendo seus produtos para grandes redes de lojas de São Paulo, Rio de Janeiro e demais estados brasileiros. A empresa produz três mil pares de calçados por dia e emprega cento e cinquenta funcionários. Os calçados produzidos por essa empresa seguem de perto as tendências mais atuais da moda e utilizam como matéria-prima principal o “couro” sintético.

A empresa 3 (E3), há vinte anos no setor, produz cinco mil pares de calçado por dia com aproximadamente duzentos funcionários. Utiliza material sintético diversificado para a produção do calçado. O objetivo da empresa é atingir principalmente o público feminino das camadas inferiores da população, onde concentra maior número de mulheres, segundo S3. Não possui pontos de venda diretamente para o consumidor. Seus clientes são as grandes redes, mas também os pequenos lojistas para minimizar o risco de perdas. Seu produto segue as tendências da moda atual, chamada pelos calçadistas de “modinha”.

A empresa 4 (E4) está há dezoito anos no mercado; emprega cem funcionários que produzem dois mil pares de calçados no verão e um mil e duzentos pares no inverno, números de produção diária. A matéria-prima utilizada na produção é muito diversificada, utilizam do couro ao material natural e sintético das últimas tendências da moda. A empresa vende seus calçados diretamente para o consumidor através das lojas situadas em arranjos comerciais exclusivos para

venda de calçados na cidade de Jaú, mas também comercializa para lojas de pequeno e médio porte de todas as localidades brasileiras.

3.3. Os entrevistados – sujeitos

Foram entrevistados quatro sujeitos do sexo masculino, com idade dentro do limite 40 – 50 anos, experiência profissional no ramo calçadista de no mínimo cinco anos, desejável formação escolar superior, e desempenhar o cargo de gerência. Antes de iniciar a entrevista propriamente, fez-se necessário estabelecer um clima de conhecimento e reconhecimento das duas pessoas envolvidas na situação, cabendo ao entrevistador-pesquisador avaliar nesse curto espaço de tempo que “tipo de pessoa” teria à sua frente.

Pretendeu-se equilibrar a amostra quanto ao gênero, mas, a inclusão de mulheres na pesquisa que desempenhem cargos gerenciais não foi possível. Há forte indicío de ser esse contexto, um universo masculino.

Entretanto obteve-se a colaboração de duas mulheres (S5 e S6). Uma delas é sócio-proprietária da empresa 4 e a outra, esposa do sócio-proprietário da mesma empresa, mas não atuam na área gerencial.

3.4. Desenvolvimento das entrevistas

Considera-se um caso positivo para entrevista o seguinte: algumas pessoas apresentam no momento da entrevista motivações favoráveis: disposição para colaborar, grande facilidade verbal e fluência de pensamentos e idéias. Nesse caso, a entrevista pode ser do tipo não-estruturada, aberta, mas o entrevistador-pesquisador deve ser experiente o bastante para não permitir que o entrevistado assuma a liderança da situação, perdendo assim a oportunidade de obter “boas respostas” (LODI,1998).

O entrevistador-pesquisador ao deparar com uma pessoa possuidora de características opostas às mencionadas acima, a entrevista mais adequada seria do tipo estruturada ou semi-estruturada, isto é, o entrevistador-pesquisador faria perguntas mais direcionadas ao seu entrevistado para obter “boas respostas”. As perguntas poderiam eventualmente constar em um roteiro ou poderiam ser

formuladas espontaneamente, entrando aí nesse momento a habilidade e experiência do entrevistador-pesquisador . (LODI, 1998)

Isto posto, optou-se então por um tipo de entrevista denominada entrevista em profundidade que é uma técnica que não se utiliza de um questionário estruturado, e sim de um roteiro com tópicos a serem abordados conforme os objetivos da entrevista. Este roteiro conduz de forma mais livre a conversa entre o entrevistador e o entrevistado.

As 4 entrevistas foram gravadas com permissão prévia dos entrevistados . As transcrições estão no anexo A.

3.5. Descrição das entrevistas

Este item descreve o estudo comparativo das entrevistas realizadas com os 4 gerentes-administrativos das empresas de calçados.

O texto integral da entrevista encontra-se no Anexo A.

Sujeito 1

A primeira entrevista deu-se com um sócio-proprietário, que desempenha atualmente o cargo de gerente administrativo na sua empresa. Atualmente com 41 anos, iniciou sua vida profissional há 25 anos, como auxiliar de escritório, época em que seu pai administrava a empresa. Sua formação é na área de Administração de Empresas e no momento está finalizando sua Pós-Graduação com ênfase em calçados.

Quanto à entrevista, o entrevistado, aqui chamado Sujeito 1 (S1), expressou a opinião de que os brasileiros, em geral, não costumam apresentar um comportamento invejoso, por conta de sua formação cultural. Mas é claro que há exceções. Dentro da empresa, S1 observa com mais frequência comportamentos invejosos nos cargos de chefia intermediária. Entre os funcionários de nível hierárquico inferior, S1 observa a inveja se manifestando no comportamento de funcionários que sabotam o serviço ou no treinamento de outros, com medo de que estes tomem seu lugar.

S1 desconhece, dentro de sua empresa, pessoas que não comentam sobre os próprios sucessos com receio da inveja alheia, pois as pessoas, segundo o

entrevistado, gostam de falar sobre si. Por outro lado, S1 nota que, em geral, as pessoas não gostam de ouvir sobre o sucesso alheio, o que pode evidenciar a presença da inveja no ambiente de trabalho. Na sua empresa, S1 não sente que as pessoas se vangloriem em demasia pelas suas realizações, nem que haja um clima de competição entre os funcionários para demonstrar maior capacidade no trabalho. Os funcionários, na verdade, se destacam pelo seu esforço, competindo consigo mesmos para fazer um trabalho melhor.

S1 ao ser questionado quanto à prevenção da inveja através de programas como: redução da hierarquia, a equalização do poder, a gestão participativa, a eliminação dos privilégios, a participação nos lucros e a redução nas diferenças das escalas de salários, concorda com tais medidas, pois permitem que os funcionários participem mais da vida da empresa e tenham mais benefícios, tendo menos motivos para invejar.

Perguntado sobre a competição das empresas que participam do setor calçadista na circunscrição de Jaú, S1 afirmou que essa competição está sim presente com uma certa freqüência, o que nos leva mais uma vez a refletir sobre a inveja, dessa vez entre membros de organizações concorrentes.

Sujeito 2

A segunda entrevista foi realizada com um gerente-administrativo de 41 anos. Diferentemente do Sujeito 1, o entrevistado, aqui chamado Sujeito 2 (S2), não é proprietário da empresa em que trabalha, mas atua em um cargo de gerência. Está há cinco anos no cargo e é formado em Administração de Empresas. No momento, está fazendo sua segunda Pós-Graduação.

Quanto à inveja, o S2 afirma que se sente em grande medida perseguido por ela, por conta de seu cargo e de sua postura transparente, a ponto de sentir exausto por causa disso. Ele observa que a inveja parece surgir da comparação entre aqueles que obtêm conquistas por trabalhos bem realizados e aqueles que não atingem os mesmos resultados. No entanto, o entrevistado pondera que a inveja pode ter efeitos positivos quando estimula as pessoas que a sentem a se tornarem mais eficientes para se igualar aos invejados.

O que prevalece no ambiente de trabalho, porém, segundo o S2, é a inveja destrutiva, pois o invejoso com freqüência tenta causar um mal para o invejado e se regozija com sua desgraça, mas não faz nada para evoluir, ele mesmo, como

profissional. A confiança, por conta da inveja, fica abalada e as pessoas são incapazes de se reconhecerem erradas e de aprender com seus erros, mesmo porque um erro pode levar uma pessoa a ser crucificada pelos colegas.

O entrevistado desabafa que se sente particularmente incomodado com a inveja de um outro colega de mesmo nível hierárquico que ele. Tal colega, por ter começado de baixo na empresa e por saber as etapas da produção de um calçado, não estaria aceitando que alguém sem a mesma origem estivesse na mesma posição que ele. O elevado grau de instrução do entrevistado e a sua postura também seriam fatores que contribuiriam para desencadear essa inveja.

Segundo o S2, a inveja se manifesta mais explicitamente nas chefias intermediárias. Para lidar com ela, o entrevistado aconselha manter sempre o profissionalismo e focar nos objetivos da empresa. O profissional em posição de comando também deve dar o exemplo para seus subordinados e tratá-los com respeito.

Nessa empresa, segundo o S2, não existe qualquer idealização ou mitificação com relação à figura de seus dirigentes ou proprietários, pois a realidade do dia-a-dia e o profissionalismo prevalecem. Mas os dirigentes constantemente tomam seus concorrentes como referência para uma gestão mais eficiente. Aliás, o entrevistado ressalta que existe na verdade muita inveja entre empresas concorrentes no setor em que trabalha.

Dentro do ambiente de trabalho, o S2 relata que já vivenciou a experiência de o invejoso sabotar seus colegas por vingança, desconstruindo o que os outros construíram, mesmo que em prejuízo da empresa em que todos trabalham. O sucesso, por conta disso, acaba exigindo sacrifícios daqueles que o atingem, pois os bem-sucedidos são constantemente perseguidos pelos olhares invejosos.

O S2 ao demonstrar seu cansaço e exaustão pela convivência diária com seu par invejoso, confirma Tomei (1994, p. 64): “o invejoso transforma a sua incompetência em uma guerra contra aqueles que alcançaram seus objetivos, e freqüentemente busca destruí-los”.

“A inveja é universal, porém somente em alguns poucos tal sentimento se converte em **atos agressivos**, capazes de levar o sentimento em ação” (TOMEI, 1994, p. 65). Parece ser exatamente essa a sensação iminente que atemoriza o S2 no seu dia-a-dia. Ele diz: “tem gente do mesmo nível meu que se puder me matar, ele me mata” e “tem que realizar o trabalho preocupado ... tem que estar atento de todos os lados para não levar bordoadas”. “Uma ‘bobeada’ que você der, o indivíduo age para te derrubar. Tudo na surdina.”

A empresa do S2 não possui realmente um programa institucionalizado para combater a inveja entre seus funcionários. O entrevistado acredita que a inveja e sua manifestação dependem da educação de cada um. Para ele, a redução da hierarquia, a equalização do poder, a gestão participativa, a eliminação dos privilégios, a participação nos lucros e a redução nas diferenças das escalas de salários são meros paliativos na redução do comportamento invejoso.

Sujeito 3

A terceira entrevista foi realizada com um dos cinco sócio-proprietários da empresa, que ocupa o cargo de gerente administrativo. É formado em Administração de Empresas e está há 20 anos no setor calçadista, tempo de existência de sua empresa no mercado.

Sendo entrevistado, o Sujeito 3 manifesta a opinião de que o povo brasileiro não é invejoso, por conta de sua natureza pacífica e tolerante. No âmbito de sua empresa, o Sujeito 3 relata que já testemunhou situações em que funcionários manifestaram inveja, mas acrescenta que definitivamente não há lugar para esse sentimento no seu lugar de trabalho. Quem quiser realmente progredir, deve fazê-lo pelo seu esforço e pela sua competência, não prejudicando outros.

O entrevistado afirma que um clima de concorrência sempre está presente entre os funcionários, mas não crê que isso se relacione à inveja, pois todos na empresa são competentes no que fazem e agem com profissionalismo. No entanto, se tivesse que dizer em que tipo de função a inveja se manifestaria com mais frequência, ele diria que isso tende a ocorrer nas chefias intermediárias, nível hierárquico em que existem maiores condições para a comparação.

O Sujeito 3 afirma que, na sua empresa, tenta-se criar um clima de harmonia e confiança entre os funcionários, no qual a competência e o esforço pessoal são premiados. Logicamente, os funcionários que se destacam pela competência são reverenciados, mas não chega a existir alguma idealização ou mitificação dentro da empresa, pois sua administração está centrada na realidade do mercado, não na fantasia a respeito de mitos ou heróis.

O entrevistado afirma não conhecer pessoas com medo do sucesso, mas confessa que ele mesmo se constrangeria se suas realizações bem-sucedidas fossem expostas de forma excessiva, pois isso obviamente atrai a inveja alheia.

Quanto a pessoas acometidas por uma inveja patológica, capazes de atitudes vingativas contra o objeto dessa inveja, o Sujeito 3 afirma que, dentro de sua empresa, desconhece pessoas com esse tipo de atitude, mesmo porque não aceitaria tal comportamento e seria capaz de dispensar funcionários que o manifestassem. Por conta da importância dada ao trabalho em equipe dentro da organização, ressentimentos pessoais não têm lugar ali. O sucesso, quando ocorre, é coletivo, fruto desse trabalho em equipe.

Na empresa que o entrevistado dirige não há realmente um modelo institucionalizado para enfrentar a inveja. Mas a persecução de um objetivo comum (o padrão de excelência da empresa) e a diluição do sucesso entre os membros de uma equipe servem para diminuir a inveja no local de trabalho e estimular a boa convivência.

O Sujeito 3 dá muita importância à garra e à vontade de vencer, reconhecendo que apenas uma minoria se esforça realmente para atingir seus objetivos. Dessa forma, grande parte das pessoas estaria suscetível à inveja, especialmente aqueles que não têm senso de realidade. O entrevistado acredita que sente inveja a pessoa que desenvolve uma tendência para a maldade, pois a inveja estaria intimamente ligada à maledicência. A inveja não seria um sentimento natural do ser humano, mas um sintoma de uma atitude maldosa.

O entrevistado finaliza dizendo que concorda com programas como a redução das distinções hierárquicas, promoção da equalização do poder ou da gestão participativa, eliminação dos privilégios, participação nos lucros e redução nas diferenças das escalas de salários, pois tais programas contribuem para eliminar a inveja no ambiente de trabalho. No entanto, há a ressalva de que tais medidas são relativas e dependem em grande parte da atitude de cada um.

Sujeito 4

A quarta entrevista foi realizada com um gerente geral. O entrevistado aqui chamado S4, não é proprietário da empresa em que atua. Admitido há 2 anos, essa é a terceira empresa para quem presta serviço durante os 30 anos que está no ramo de calçados. Iniciou suas atividades aos 17 anos e nessa época era “passador de cola”. Dentre os diferentes cargos que ocupou, o que mais lhe dava satisfação era o de modelista. Viveu a experiência de ter sua empresa própria durante 11, 12 anos, mas o primeiro plano econômico (1986) e a sociedade na qual

mantinha a empresa, obrigaram-no a encerrar as atividades como empresário. Atualmente está com 46 anos de idade e não cursou o nível superior. Iniciada a entrevista com S4 e questionado quanto a crença do brasileiro ser uma pessoa invejosa, sua resposta além de afirmativa, coloca a inveja presente em todos os ambientes sociais, inclusive na igreja.

Parece que em sua trajetória profissional, a inveja foi praticamente uma constante, pois, é com rapidez e prontidão que a reconhece, inclusive nos seus disfarces; quando ela se manifesta no ambiente de trabalho, não dá espaço para sua evolução. Sua estratégia de ação é imediata para fazer face a inveja. Convoca os envolvidos para uma reunião súbita e expõe as ocorrências. Segundo S4: “não deixo a coisa correr, senão não domina mais.”

S4 admite dois lados para a inveja. O lado bom da inveja seria quando a pessoa não deseja o mal do outro, mas deseja conquistar tanto quanto o outro (emulação). O outro lado é um mecanismo de defesa, que ao ser colocado em ação produz no invejoso uma sensação de vida minorada, com obstáculos, ou ainda frágil, incerta. Este é o lado mal da inveja, que incita à ação, mas como raramente o invejoso age, ele se utiliza da calúnia, difamação, da fofoca, para aniquilar seu objeto de inveja.

“Uma pessoa de má-língua é aquela que, quando em companhia de outros diz: ‘fulano fez isto e aquilo’ (BONDER, 1992,p. 71).”

Questionado quanto ao sucesso ser resultado da sorte ou competência, S4 foi categórico em sua resposta, atribuindo 100% do sucesso à competência do indivíduo. Ao ser questionado sobre a existência da estratégia de banalizar a realização pessoal do outro, ele a admite inclusive para “coisas corriqueiras”. Se o invejoso não consegue neutralizar o sucesso do outro com a sua inveja, poderá recorrer à projeção de desvalorização: iniciam o processo invejoso atribuindo à pessoa invejada características desprezíveis podendo alcançar a dimensão da fofoca e da calúnia.

O entrevistado acredita que o indivíduo mais jovem e menos experiente seria inseguro, motivo pelo qual estaria propenso a invejar. Ocorreria o processo inverso na maturidade.

O S4 acredita que programas como gestão participativa, eliminação dos privilégios, redução nas diferenças das escalas de salários, ajudam a prevenir a inveja no ambiente de trabalho, pois, além de melhorar o clima, permitem um desempenho superior, que traz benefícios para o bem comum.

Sujeito 5

As entrevistas do S5 e S6 não seguiram o roteiro estabelecido previamente. Trata-se de duas mulheres de uma mesma empresa, na faixa dos 50 anos, que ao chegar à empresa para realizar a entrevista do S4, fui recepcionada por ambas. As duas demonstraram ao mesmo tempo surpresa e espanto pelo tema escolhido para este trabalho, e não tardaram em fornecer informações. Com permissão para gravar, conversamos separadamente.

O S5 acredita que a inveja pode não ser 100% consciente e estaria de alguma forma condicionada a traços do caráter, pois, o invejoso coloca obstáculos na vida do outro.

S5 relata que a empresa vem trabalhando no sentido de valorizar o trabalho em equipe, “porque cada vez mais as pessoas precisam umas das outras, não existe mais trabalho individual”. Embora o entrevistado não soubesse, a empresa utiliza-se de uma estratégia para fazer frente à inveja. Na equipe valorizam-se as competências de cada indivíduo. O sucesso alcançado é distribuído entre todos e dessa forma elimina-se o sucesso individual, fonte de muita inveja.

Quanto a existência de inveja entre as empresas concorrentes, S5 confirma que ocorre com relativa frequência e na forma de boato.

A tradição judaica classifica em três diferentes expressões o boato ou fofoca: o repassador de histórias, a má-língua e o caluniador. Quando alguém diz: “a empresa errou na modelagem”, esse é um caluniador, indivíduo que propaga uma mentira em relação a outra pessoa (ou empresa).

Sujeito 6

Na entrevista com S6, ele declara que nunca pensou que a inveja pudesse existir por perto (dele, da empresa) e com relativa frequência, não que negue sua existência.

O S6 diz que nunca havia pensado que na oferta de um cargo a um funcionário como promoção, a não aceitação poderia ser por medo da inveja. Para ele, a não aceitação viria do fato da pessoa não se sentir responsável o bastante para assumir o cargo por acomodação no atual. Assumir o cargo e “comandar pessoas” é estar no alvo da inveja e por isso a pessoa optar por não ser promovida.

Questionado quanto ao temor das pessoas em relação ao sucesso, na concepção do S6, o “normal” é a pessoa exaltar o sucesso alcançado e em alguns casos, o indivíduo bem sucedido torna-se até valente.

3.6. Algumas concordâncias de respostas na amostra entrevistada

Os entrevistados quando questionados se consideravam o brasileiro uma pessoa invejosa, concordaram em suas respostas quanto a inveja se manifestar mais intensamente no ambiente de trabalho. Fora dele, o brasileiro se iguala aos demais invejosos, mas afirmam: há inveja.

Ao abordarmos o temor que alguns indivíduos poderiam experimentar ao conquistar o sucesso, os entrevistados concordam quanto ao risco que o indivíduo fica exposto a partir de sua conquista e concordam que tal conquista foi possível graças a competência do indivíduo, nunca à sorte. “Sorte é ter competência (S4)”.

Houve concordância quanto à existência de uma inveja boa e uma inveja má. Segundo os entrevistados, a inveja boa tem origem a partir da admiração pelo outro que “chegou lá”, e o “admirador” também deseja “chegar lá”, porém, sem injetar maledicências. A inveja má, para os entrevistados, é observada quando um funcionário começa a difamar, a desmerecer, a denegrir o outro junto ao patrão ou chefe imediato. Segundo ALBERONI (1996, p.26) “a inveja boa seria o desejo doloroso, lacerante que provamos vendo qualquer outra pessoa ser bem-sucedida onde nós gostaríamos de sê-lo, mas sem ódio por ela, sem querer tirar dela o que possui. A outra pessoa, em essência, evoca a nossa necessidade, mas depois desaparece do campo psíquico e não nos perturba mais”.

Dois dos entrevistados acreditam com algumas ressalvas que as medidas para fazer frente à inveja, como: redução da hierarquia, a equalização do poder, a gestão participativa, a eliminação dos privilégios, a participação nos lucros e a redução nas diferenças das escalas de salários ajudam a prevenir a inveja dentro das organizações. O S3 somaria ao programa de combate a inveja a competência individual como suporte, pois permite aos funcionários dirigirem mais seus esforços para a empresa e para seus objetivos. “Tem que ter tudo isso aí numa embalagem só”. O S1 se apegua à redução da hierarquia acreditando que dessa forma o funcionário terá oportunidade de participar mais, opinar e sentir que naquele momento todos são iguais, mas eliminar a inveja definitivamente é difícil.

Nessa mesma questão, o S2 definitivamente não acredita nos programas de combate à inveja, “é tampar o sol com a peneira, o segredo está na educação da pessoa.”

Dos entrevistados, somente S3 não reconhece a inveja como um sentimento inerente à natureza humana. Aliás, a natureza humana é bem simplista e funcionalista na sua concepção. A inveja e outros sentimentos indesejáveis devem ser mantidos sob o controle do indivíduo uma vez que em sua empresa não tem espaço para se manifestar, principalmente porque ele, S3, a “montou” para ser como uma família, intocável e perfeita. Assim, na sua concepção a “empresa familiar fica protegida das manifestações da inveja demitindo o invejoso e permitindo o crescimento àquele indivíduo que demonstra ser competente.

De maneira geral, os entrevistados afirmaram não conhecer pessoas com medo do sucesso. Mas um deles confessa (S3) que sentir-se-ia constrangido caso suas realizações bem-sucedidas fossem expostas de forma excessiva, pois isso obviamente atrai a inveja alheia. Já, o S2 afirma que pessoalmente é muito bom, mas virar vitrine, corre o risco de levar pedrada para todo lado.

S2 e S4 demonstram conhecer a inveja bem de perto. O S2 vive uma inveja persecutória em seu dia-a-dia, o que lhe causa uma fadiga e tensão constantes. Já o S4 é detector da inveja no dia-a-dia da empresa em que trabalha e não se constrange em chamar sua equipe para uma reunião, tão logo perceba um clima de inveja “poluindo” o ambiente de trabalho. Este, confessou a inveja que sentiu de um ex-empregador quando deixou a empresa que trabalhava e montou a sua.

O S2, coloca a inveja como uma medida da educação, enquanto para S4 a inveja é uma questão de segurança (ter adquirido com a experiência e maturidade) e auto-estima.

Houve unanimidade entre os entrevistados quanto à existência da inveja entre as empresas do setor calçadista. A inveja pode surgir de um simples boato detonando uma determinada empresa, por exemplo: a empresa x errou na modelagem; a empresa y está com a esteira parada; ou ainda uma determinada pessoa dizer em uma instituição financeira que a empresa z está mal. A inveja pode surgir também de um objeto de valor adquirido por algum empresário que passa a ostentá-lo, objeto esse que lhe dá destaque ou status, como por exemplo um carro, um jeep, uma casa.

Capítulo 4

Uma visão crítica sobre a inveja nas organizações

4.1. A inveja como fonte de desmotivação

Será mesmo a inveja um fator de desmotivação no trabalho? Ou será a inveja um fator de motivação no trabalho?

A preocupação pelo comportamento motivacional no trabalho, foi e ainda é uma constante da administração. Muito se fez pela motivação dos trabalhadores; ela já foi relacionada a um único fator, o dinheiro, depois ao relacionamento interpessoal, mas logo se descobriu a fragilidade desses fatores enquanto fatores motivacionais duradouros.

Assim caminhou a prática administrativa, buscando novas soluções para os antigos e mesmos problemas de motivação. Durante muito tempo, as pessoas foram consideradas como qualquer outro recurso disponível, como o financeiro, o tecnológico, até que novos modelos administrativos invadiram os ambientes organizacionais e os trabalhadores passaram então a serem vistos como indivíduos que se mostram motivados por um conjunto complexo de fatores.

Se no início do século XX o desafio era descobrir o que fazer para motivar pessoas, no final desse século e início do século XXI, aquele mesmo desafio tem agora, sua trajetória alterada.

A verdadeira força motivacional não está em fatores extrínsecos como o dinheiro e o relacionamento interpessoal, mas está no próprio indivíduo; percebe-se que de alguma forma, ele traz dentro de si, suas próprias motivações. “A motivação agora é considerada como um aspecto intrínseco às pessoas; ninguém pode, por isso mesmo, motivar ninguém, sendo que a motivação específica para o trabalho depende do sentido que se dá para ele” (BERGAMINI, 1997, p. 24). O desafio então está em encontrar e adotar recursos organizacionais capazes de não sufocar a força motivacional inerente à própria pessoa, para não perder a sua sinergia motivacional.

Como o interesse e a preocupação para com a motivação são bastante antigas, obteve-se como resultado uma grande quantidade de teorias existentes na

área, todas contendo afirmações e suposições importantes acerca do comportamento motivacional, a partir do enfoque dado no estudo. Essas teorias estão atualmente classificadas em duas categorias.

Na primeira categoria estão as **teorias de conteúdo**, e são aquelas que enfatizam as necessidades do indivíduo, como um estado de carência ou deficiência física ou psicológica, no qual ele se sente impelido a reduzir ou eliminar. As teorias dessa categoria sugerem que a chave para a motivação no trabalho é um ambiente que favoreça as condições para o indivíduo satisfazer suas necessidades.

Na segunda categoria estão as **teorias de processo** e são as que enfatizam o processo cognitivo (percepção, pensamento interior) que influencia as decisões voltadas para o comportamento no trabalho. Estas teorias ajudam a explicar por que a oportunidade de obter uma promoção pode ser atraente para uma pessoa e não despertar interesse em outra.

Essa breve digressão pela trajetória do comportamento motivacional, bem como pelo atual status das teorias motivacionais, foi com a intenção de posicionar a motivação como uma força inerente e intrínseca à natureza humana.

Enquanto a motivação foi vastamente estudada e pesquisada no ambiente organizacional durante esses anos todos, seguindo paralelamente a trajetória administrativa, a inveja não conseguiu sequer ser selecionada para um papel de ponta na vastidão de considerações motivacionais. Não teve seu nome elencado em qualquer manual de gestão, mas nem por isso desistiu ou deixou de freqüentar o ambiente organizacional.

Se a motivação é uma força inerente ao indivíduo, a inveja além de ser também uma força que impulsiona, é um rol de sentimentos que abarca essa mesma força com a intenção de solapar a motivação do indivíduo. Pode ser um sentimento raivoso, agressivo, destrutivo, maléfico, velado, de inferioridade, de falta, de incompetência, até de admiração e emulação e assim por diante.

Dentre as teorias motivacionais, as de comparação social foram escolhidas para serem equiparadas com a inveja, já que a comparação é uma das formas preferidas da inveja se manifestar nos indivíduos.

Uma delas, a teoria da **atribuição**, afirma que o indivíduo interpreta o seu comportamento e o comportamento do outro, atribuindo causas a ele. Essas causas podem ser internas ou externas. Acredita-se que o comportamento motivado por uma causa interna está sob o controle pessoal do indivíduo, sendo portanto, originado do acúmulo de seu conhecimento, de sua competência, de sua

experiência ou de sua subjetividade. Já, o comportamento apresentado como resposta a um fator externo, tem sua origem no ambiente (situacional).

A segunda teoria, **eqüidade**, o indivíduo compara seus esforços com as recompensas que recebe pelo seu trabalho à organização e também estende a comparação aos esforços e recompensas pelo trabalho do outro que tomou como referencial para si.

Da comparação surge uma situação que será julgada com critérios relativamente arbitrários, quando vistos de fora. Critérios como: sexo, idade, cargo, tempo no cargo, tempo na empresa, esforço dispendido, competência, experiência, dificuldade ou facilidade da tarefa, sorte, etc...

Quando então, o indivíduo vai interpretar ou avaliar seu comportamento, tende a valorizar as causas internas quando alcançou o sucesso e atribuir o seu fracasso às causas externas. Entretanto, ao avaliar o sucesso do outro, tende a atribuir o êxito às causas externas ou à sorte.

As teorias afirmam que após o julgamento do sucesso ou do fracasso (atribuição), da sensação de inequidade (eqüidade), o indivíduo tem de apresentar um comportamento para restabelecer o equilíbrio entre ele e o outro e de acordo com essas teorias, surgiria o impulso motivacional. Por exemplo, o indivíduo constatou que o esforço-recompensa do outro foi superior ao seu, remetendo-o, portanto, numa situação de sub-recompensa. É nessa situação de estar **sub** em relação ao outro que nasce a inveja, solapando o impulso motivacional. E nasce em qualquer uma de suas inúmeras formas, manifestas ou não.

Sabe-se através das teorias psicológicas, que o indivíduo não tolera por um período prolongado, estados desconfortáveis de tensão e conflito. Há necessidade que ele apresente um comportamento de forma a restaurar seu equilíbrio interior. Para tanto, ele recorre aos mecanismos de defesa, independente do que provocou seu desconforto. Se o desconforto foi causado pela inveja, certamente ele poderá lançar mão dos mecanismos de defesa (já mencionados no corpo deste trabalho) para superar ou fazer frente à inveja.

Concluindo, um dos objetivos deste trabalho foi pesquisar a inveja como um fator de desmotivação nos ambientes organizacionais. Entretanto, o que se constatou é que o indivíduo ao invés de ser desmotivado pela inveja, pode ser por ela motivado. A pulsão da inveja pode não ser um verdadeiro fator motivacional, mas pode agir como tal. O lugar onde nasceria o impulso motivacional, é solapado pela inveja, que por sua vez provoca um sentimento muitas vezes destrutivo,

naquele que acabou de sair prejudicado de um processo comparativo, segundo seu julgamento.

4.2. A inveja na organização em nível individual

É inevitável a presença da inveja entre qualquer duas pessoas que estão em condições de se invejarem. Nada mais sensato do que as pessoas se prepararem para a possibilidade de enfrentamento, da mesma forma que se preparam para enfrentar um concurso vestibular, uma prova da faculdade, o medo do dentista, o medo da doença e inúmeros outros enfrentamentos que fazem parte da própria vida, ou do estilo de vida de cada um.

A inveja é um fator integrante da totalidade de uma pessoa; negar sua presença em si mesmo, é negar uma parte de si. É melhor optar estar com ela e continuar com a liberdade de fazer escolhas que agreguem valor para si, ao invés de continuar fingindo sua inexistência ou fugir de sua manifestação.

Há de se reconhecer que alcançar esse estado de quase plenitude pessoal, é tarefa árdua e dolorosa emocionalmente para o indivíduo que se preocupa e se dedica ao seu crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional, e ainda considerar que a pessoa ao escolher algo, deixa de lado outras opções igualmente desejáveis, perdendo-as para si mesmo e muitas vezes para o outro que não quer prejudicar.

Enfrentar situações difíceis que envolvem pessoas, fazer escolhas entre possibilidades igualmente atraentes, faz parte do processo contínuo de ajustamento do indivíduo consigo mesmo e com as exigências do meio que o cerca.

Assim, o indivíduo ao ter de enfrentar a inveja, não sentirá necessidade de recorrer às suas defesas conscientes ou inconscientes para dela se livrar, seja ele o invejoso ou o invejado. Como consegue tal feito? Há apenas um caminho: buscar o auto-conhecimento de maneira ampla. Essa é a tarefa árdua e dolorosa para o indivíduo conseguir enfrentar a si mesmo, experimentando todas as alegrias e dores da descoberta, explorando e apropriando-se de sua subjetividade onde estão: sua maneira de funcionar; sua potencialidade e limite; sua competência e sua fraqueza; seu desejo atual; seu objetivo pessoal e profissional; suas frustrações; seus sentimentos e emoções. Assim, seu comportamento dará prova de sua maturidade emotiva e enfrentar a si mesmo e ao outro (o invejoso) será menos difícil.

Não é somente o indivíduo o único beneficiado de todo seu trabalho pessoal. Seu desenvolvimento resgatou sua ética, sua empatia, suas virtudes e desenvolveu um senso de compreensão para com as pessoas.

Vale lembrar, não são muitas as pessoas que se dispõem a fazer esse trabalho pessoal, que demanda tempo a longo prazo e por isso vão logo justificando sua recusa lançando mão de um mecanismo de defesa.

O desafio é manter a inveja dentro de limites aceitáveis, tarefa nada fácil, considerando a complexidade da natureza humana.

4.3. As estratégias para lidar com a inveja no ambiente organizacional

Será utopia pretender gerenciar a inveja em nível organizacional?

As organizações já superaram inúmeras mudanças provocadas principalmente por fatores externos, como a globalização, o avanço tecnológico, a competitividade, etc, com vistas a permanecer no mercado. Mudanças são feitas com e através de pessoas que freqüentam o ambiente organizacional. Mudaram, inovaram e criaram não somente novos arranjos organizacionais, bem como introduziram novos modelos de gestão, tendo essas mesmas pessoas como alvo principal.

Apesar de todas essas mudanças, ainda é possível sentir a presença da inveja. Por isso, as organizações devem recorrer a estratégias para conseguir lidar com ela em ambientes de trabalho, evitando ou prevenindo a formação de um clima maléfico entre os trabalhadores, prejudicando-os sem seu desempenho.

Quando se fala em estratégia, pensa-se em práticas administrativas com o objetivo de minimizar, de prevenir os efeitos mais nefastos da inveja entre pessoas, uma vez que controlar ou erradicá-la desse meio, é missão impossível.

Muitas dessas práticas já vêm sendo utilizadas pelas organizações, tais como: mudança nos modelos de gestão; diminuição dos níveis hierárquicos; programas de treinamento e desenvolvimento, trabalho em equipe, *empowerment* (distribuição de poder e responsabilidade), eliminação de privilégios, redução de diferenças extremas na escala salarial; redução de ostentações de consumo; gestão participativa. No entanto, as próprias organizações acabam entrando em contradição quando resolvem introduzir novas práticas de premiação, fazendo escolhas individualizadas para “o melhor do mês”, “a melhor equipe”, “o setor mais produtivo” e assim por diante, como se essas vitórias pudessem ter sido alcançadas

somente com o esforço individual, desprezando o esforço conjunto dos demais trabalhadores. Desta forma, o vencedor não recebe apenas seu prêmio, ele é evidenciado frente aos demais, torna-se o alvo da inveja dos “perdedores”.

Antes de desenvolver as estratégias para fazer frente à inveja, as organizações precisam, além de aprender a reconhecer e identificar as diferentes formas e disfarces da inveja através do comportamento das pessoas, aceitar como sendo de fato manifestações invejosas.

1. **Admiração ou desejo de emulação** originado de uma percepção da excelência do outro, que leva ao desejo de igualar, imitar ou superar o invejoso, sem que este perca suas qualidades ou bens invejados.
2. **Ferida narcisista:** o indivíduo se subestima quando se compara a outro, demonstrando um sentimento de inferioridade, de ser imperfeito, de ter sido ferido no seu amor próprio.
3. **Cobiça:** o indivíduo demonstra um desejo ardente de possuir aquilo que é cobiçado.
4. **Raiva ou cólera:** o indivíduo experimenta uma raiva ardente que expressa sob um disfarce atenuante como decepção ou descontentamento; ou disfarce manifesto como ressentimento, mágoa, rancor ou má vontade; ou sem disfarce como o desejo de destruir ou danificar o objeto invejado e até apresentar comportamentos mais malevolentes ou destrutivos.

Reconhecendo as manifestações comportamentais da inveja, práticas administrativas devem ser utilizadas para evitar, prevenir ou amenizar os comportamentos invejosos:

1. “O reconhecimento imediato dos disfarces destrutivos da inveja e suas conseqüências.
2. O reconhecimento da “face oculta” da competitividade e do confronto construtivo.
3. Estratégias que promovam um auto-conhecimento e clareza dos limites; aceitar as desigualdades e as diferentes realidades da vida, sem idealizações, negações, desvalorizações.
4. Estratégias que evitem ostentações e boatos.
5. Estratégias que evitem a polarização organizacional; a polarização transforma tudo em extremos, e como o mundo não é composto só de extremos, a organização corre o risco de viver um mundo irreal onde é fértil o terreno para idealização, negação, banalização.

6. Estratégias que evitem a politização: poder e recursos transformam-se em molas mestras da inveja. Quando as pessoas percebem que as recompensas são distribuídas de acordo com critérios políticos, em vez de produtivos, elas desviarão seus esforços na tentativa de acumular poder”.

(TOMEI, 1994, p.133)

Muitos são os disfarces da inveja, alguns construtivos, outros destrutivos. Erradicá-la de nosso meio não é possível, porém certas medidas preventivas podem ser postas em prática, como as já citadas, numa tentativa de canalizá-la construtivamente como um recurso à reparação e à busca contínua da excelência, comportamentos mais promissores do que aqueles apresentados sob o disfarce da inveja. “Sabe-se que uma vida corroída pela inveja não conduz à felicidade” (VRIES, in CHANLAT, 1996, p.82).

Conclusões

A inveja é uma dimensão ainda pouco estudada no âmbito das organizações. O interesse em trabalhar esse tema surgiu do contato com a obra “O indivíduo na organização: dimensões esquecidas”, coordenada por Jean-François Chanlat em 1997, na qual observou-se, em especial, o termo “dimensões esquecidas”. Das dimensões esquecidas, o capítulo – “A inveja, grande esquecida dos fatores de motivação em gestão” – abriu uma janela de oportunidades para a investigação do tema.

A aversão à inveja é milenar, pois ela sempre foi desdenhada entre todos os sentimentos humanos. É a vilã das histórias, e traz consigo o mal-estar, o desconforto.

A inveja tem sido associada, historicamente, tanto ao sentimento de tristeza que a felicidade dos outros causa ao invejoso como ao sentimento de alegria que este sente ao ver a infelicidade, o infortúnio, a miséria daqueles que inveja (*Schadenfreude*). Tanto um como outro sentimento são conscientes, mas o sentimento de inveja, não importa sua variante, jamais se admite como tal: é sempre ocultado, dissimulado, mascarado por algum outro sentimento.

No entanto, partindo-se de uma visão baseada na posição dialética do Arquétipo da Alteridade, observa-se, livre de preconceitos, que a inveja, enquanto função estruturante, pode ter efeitos criativos, quando leva a um desenvolvimento da consciência do indivíduo. A inveja pode suscitar o desejo de progredir e melhorar como pessoa. Se, porém, a inveja não é bem elaborada pelo indivíduo, ela se torna destrutiva e o leva a nutrir um sentimento que se transforma em patologia. O Arquétipo Patriarcal, com sua posição polarizada, não permite esse tipo de análise, pois seu sistema de opostos excludentes, só permite visualizar a inveja em seus aspectos destrutivo-negativos. É nesse último Arquétipo que nossa sociedade está freqüentemente baseada.

A nossa sociedade é baseada na comparação e todo processo social é comparativo e competitivo. Desde o nascimento, vamos crescendo submetidos

diariamente à comparação, de tal forma que a força da comparação é intensamente presente em nossa vida.

A comparação nos impõe um desafio ou vigilância absolutamente desnecessários ao livre fluir de nossa potencialidade. Partindo da necessidade de comparação, busca-se fazer uma ligação com as teorias de comparação social: equidade e atribuição, e dessa forma perceber a presença da inveja permeando os relacionamentos interpessoais e provavelmente interferindo também na motivação para o trabalho.

Tendo em vista a dificuldade de abordar o tema com as pessoas, devido à sua natureza constrangedora, empreender uma pesquisa não foi tarefa nada fácil, além do que, não se encontrou referências para pesquisa, exceto o livro de Tomei – Inveja nas Organizações. Neste, a autora explora o tema teoricamente, desde os filósofos mais antigos até Vries (1996), fonte de inspiração também para a escritora.

Quanto à pesquisa propriamente dita, Tomei realizou entrevistas com executivos e gerentes de organizações, mas como desenvolveu-as não ficou esclarecido em seu livro. Essas entrevistas, chamadas pela autora de “entrevistas em profundidade”, serviram de parâmetro para as entrevistas realizadas nesta dissertação. E os resultados aqui encontrados confirmam a análise da autora citada.

Na verdade, o equivalente de uma sessão terapêutica é o que aqui neste trabalho foi chamado de entrevista em profundidade, nos moldes do trabalho de Tomei. O ambiente de consultório foi substituído por um ambiente organizacional – fábrica do setor de calçados.

Conduzir uma sessão terapêutica não nos é tarefa difícil, e tornou-se um campo fértil de observação e constatação da inveja permeando todo e qualquer relacionamento interpessoal, quer fazendo uso de máscaras ou outro disfarce, quer “à queima-roupa”, sem disfarces. E esta foi a realidade encontrada junto aos entrevistados.

Nesse sentido, o papel do pesquisador é de facilitador da dinâmica que favorece o diálogo. E dessa forma o tema em questão foi desenvolvido. Pretender que as pessoas venham admitir abertamente ter sentido inveja em algum momento de suas vidas seria ingênuo, dado o caráter inconfesso da inveja. Mas conseguir, dentro da dinâmica conversacional, perceber nas entrelinhas a(s) estratégia(s) do sujeito quando mordido pela inveja foi o objetivo.

Foi, porém, com muita abertura e sinceridade que os entrevistados descreveram a manifestação da inveja em seus locais de trabalho. O

comportamento invejoso é realmente de difícil abertura, mas pode gerar indícios que tornam patente sua presença e que são absorvidos por indivíduos obrigados a conviver com os efeitos maléficos desse sentimento. Se o indivíduo entrevistado estivesse realmente acometido por uma inveja de caráter patológico, talvez a sinceridade facilmente encontrada se transformasse em dissimulação.

Sentimento que carrega um estigma milenar, a inveja é corrosiva tanto para quem a sente quanto para quem é invejado. Pela nossa tradição, é difícil analisar com distanciamento tal sentimento. Mas pode-se fazer um esforço para alcançar o importante papel que ela desempenha na construção da personalidade, seja para levar o indivíduo à própria superação com base na comparação, seja para levá-lo às ações mais vis de destruição de seu semelhante.

Foi a pesquisa de campo realizada através das entrevistas em profundidade que deu uma visão ainda mais abrangente da necessidade de aproximação das pessoas para podermos falar, mesmo que em forma de desabafo, ou de raiva, do sentimento que mais desconforto traz às pessoas enquanto elas trabalham num clima de grandes mudanças geradoras de tensão e pressão.

Este trabalho não encerra de maneira alguma a pesquisa e discussão sobre a inveja em ambientes de trabalho, mas deixa em aberto a necessidade de se continuar a investigação, englobando pessoas que desempenham um cargo, que trabalham em equipe, enfim, passam o seu dia na empresa, trabalhando junto com outras, ambiente preferencial da inveja.

Voltei à empresa 4 para realizar a última entrevista desta dissertação. Enquanto aguardava o entrevistando interessei-me por uma revista da sala de espera. Comecei a vê-la de trás para frente. Na última página uma crônica de Danuza Leão. Começo a ler e percebo imediatamente uma conexão entre a trajetória evolutiva deste trabalho e a crônica, em uma forte identificação, inclusive e / ou principalmente nos obstáculos superados ao longo do tempo para eu realizá-lo e finalizá-lo.

Danuza Leão soube observar e descrever situações inusitadas e fatos invejosos do dia-a-dia, sem explicitar a inveja, mesmo porque essa não é a sua característica.

A crônica está transcrita no Anexo C.

Anexo A

1.1. Roteiro para as entrevistas

1. Você considera o brasileiro uma pessoa invejosa?
2. Você considera que os seus colegas de trabalho são pessoas invejosas? Seus superiores demonstram ter inveja dos seus pares?
3. Você percebe, na sua organização, que existe um clima de inveja entre seus subordinados?
4. Você acha que o clima de inveja é mais provável e freqüente em níveis hierárquicos superiores, inferiores ou nas chefias intermediárias?
5. Em geral, dentro da sua organização, o sucesso dos indivíduos é atribuído prioritariamente à sorte ou à competência?
6. Você percebe, dentro da sua empresa, atitudes de idealização? Por exemplo, é freqüente a elaboração de “mitos”, heróis e “super-homens”? Os ídolos, mitos e heróis são tomados como exemplo a imitar ou como objetos de “pés-de-barro” a destruir?
7. Você conhece pessoas, dentro de sua empresa, que “temem o sucesso” ou que “não contam seus sucessos” para não provocar inveja?
8. Você conhece pessoas, dentro de sua empresa, que parecem possuídas pela necessidade de se vingar de alguém, de provar que são tão boas – senão melhores – que o objeto de sua inveja?
9. É comum, na sua empresa, a utilização de estratégias como a banalização de uma realização ou o excesso de modéstia para desencorajar o que poderia ser objeto de inveja?
10. Você percebe na sua empresa, uma maneira construtiva de fazer face à inveja como:

- O desejo de excelência em relação aos outros;
- O gosto de se engajar em atividades de reparação, isto é, exercícios no sentido de parar de desejar aquilo que nos é impossível obter, admitindo que algumas realidades da vida não podem ser mudadas, mas devem ser aceitas como tal.

11. Francis Bacon disse um dia: “A inveja não dá jamais lugar à festa”. Você concorda com isso?

12. Você acredita que programas como reduzir as distinções hierárquicas, promover a equalização do poder ou a gestão participativa, eliminação dos privilégios, participação nos lucros e redução nas diferenças das escalas de salários podem ser considerados medidas preventivas para evitar a inveja?

Anexo B

1.2. Transcrição das entrevistas

Sujeito 1

Glaura: Vou perguntando e você vai ...

Sujeito 1: Quando você vive numa função de responsabilidade um pouco maior que é até onde tem chefe, então o pessoal não chega muito, entendeu?

G: Não chega...

S1: Esse que é o problema...

G: Mas você já viveu mais no meio deles?

S1: Já vivi. Mas naquele tempo em que vivi era diferente. Não sei, parece que a gente sempre fazia festa, era o tempo de solteiro, que a gente era mais moleque, hoje já fica mais difícil.

G: Mas mesmo assim, a inveja não precisa acontecer no meio de um grande número de pessoas, bastam duas pessoas... Então, a primeira questão é: Você considera o brasileiro uma pessoa invejosa?

S1: O brasileiro de uma maneira geral, olha, eu acho que não.

G: Não?

S1: No geral, a grande maioria, não. Claro que tem as exceções, mas eu vejo que não. O povo é mais alegre, gosta de festa, claro que tem as pessoas invejosas, mas a maioria eu acho que não.

G: Você considera que seus colegas de trabalho são pessoas invejosas? Você pode pensar em qualquer época da sua vida de trabalho.

S1: Alguns sim, a gente percebe que tem assim, uma inveja das pessoas, que ficam com medo de nunca terem um final feliz, medo de perder o emprego, que aquela pessoa supere ele de uma maneira geral. Então, algumas pessoas, sim.

G: E seus superiores, demonstram ter inveja de seus pares?

S1: No meu caso, eu não tenho superior. Quando eu tinha, não, porque era meu pai.

G: E agora, entre vocês, irmãos? Vocês quatro... São cargos correlatos?

S1: São cargos em comum, cargos de comando. No caso, eu fico no comando da empresa, tanto eu quanto meu irmão, e os demais (cargos) ficam para os funcionários da empresa. Mas a parte de comando não, porque quem comanda é a gente, tanto eu como meu irmão.

G: E é uma coisa assim, bem definida, a sua parte de comando e a dele?

S1: Sim, sim...

G: Não dá choque? Você vai fala uma coisa, ele chega e fala outra?

S1: Não, porque no nosso caso, em especial, quando vamos fazer uma coisa, tomamos a decisão em conjunto. Algumas decisões são tomadas assim de uma forma que a gente não engole alguma coisa a mais. Quando está dando algum problema com a empresa, aí é feito por mim, entendeu? A gente faz isso no geral, o que der para fazer ou não.

G: Então não choca?

S1: Não. Não temos esse problema, graças a Deus.

G: Você percebe aqui na empresa que existe um clima de inveja entre seus subordinados?

S1: Olha, é aquilo que eu te falei nessa segunda pergunta, tem alguns que a gente sente aquela ponta de inveja, o outro não quer ensinar o serviço, passar o serviço, por medo de perder o emprego, fica segurando o serviço, mas acontece isso, às vezes acontece. Não são assim, muitos casos não, são pouquíssimos casos, mas a gente mexe mais com pessoal de chefia. A gente não mexe com o próprio funcionário, mas alguns a gente sente que gostaria de ser alguma coisa que o outro é, ter a função do outro, entendeu? Assumir o posto do outro, isso acontece.

G: Isso é a inveja, não é?

S1: Isso é.

G: O funcionário tem acesso a você? O funcionário lá da produção? Ele pode vir, chegar e reivindicar as coisas para você?

S1: Ele não pode, por exemplo, durante o horário de montagem sair dali e vir falar comigo. Mas ele tem toda a liberdade no horário de almoço, de manhã, depois do horário, para falar comigo, ou eu vou até lá, ou ele vem até aqui.

G: Ele combina com você para conversar ou ele aborda simplesmente?

S1: No horário normal, às vezes ele me aborda quanto estou na produção ou, por exemplo, chega o horário de almoço e eu chego mais cedo, também, eles vêm até aqui, eu atendo eles, sem problema algum.

G: Você se lembra de alguma vez o conteúdo de uma reivindicação?

S1: Algumas vezes foi aumento de salário. Teve uma vez pedido de dinheiro...

G: Como um empréstimo, adiantamento?

S1: Sim, alguma coisa nesse sentido. E às vezes me pedem um acordo salarial, pro pessoal sacar fundo de garantia, quando às vezes a pessoa faz muitas compras e não consegue pagar, vai juntando muita dívida e não consegue acertar, aí pedem.

G: Você acha que esse clima é mais provável e freqüente para a inveja, acontece em qual nível hierárquico? Superior, intermediário ou inferior?

S1: Olha, eu diria que no intermediário e no de chefia.

G: Entre eles?

S1: Entre eles.

G: Por que será que eles competiriam aí?

S1: Olha, na realidade, o que a gente pensa é que não tanto os chefes, porque na realidade a gente tem o mesmo número de gerais, onde cada um é responsável por uma seção da empresa, uma parte da empresa, então, nem tanto. Tem alguns aqui que cedem na parte de modelagem, pessoal fica meio enciumado e acaba tendo assim mais um probleminha. Na parte de funcionário, o que a gente vê é que o pessoal acaba não se dando bem, você tenta fazer um trabalho junto e eles acabam não se dando bem.

G: Um trabalho junto, como?

S1: Olha, você tem a seção do pesponto, que eu faço o pesponto em tela, então você usa uma tela para quatro pessoas, uma trabalhando de frente para outra, então é nessa tela que as pessoas acabam não se combinando bem.

G: Acabam não se combinando bem...

S1: Pois é.

G: São pessoas que vieram do mesmo setor?

S1: São pessoas que às vezes trabalham há muito tempo juntas. Hoje as funções são separadas das pessoas, então nós estamos fazendo uma tela de pesponto e colocando o pessoal pra trabalhar junto e aí a gente sente que às vezes dá um pequeno problema.

G: Nunca foi feito uma observação disso?

S1: Não

G: Para ver o que acontece?

S1: Não. É que na realidade aqui para nós, estamos fazendo uma coisa nova agora, então estamos começando esse trabalho agora.

G: E você já observou isso...

S1: Já observamos.

G: E como foi a escolha dessas quatro pessoas?

S1: Foi aleatória. Mas até para começar a montar, vamos montar 10, 12 grupos, mas estamos começando com três grupos. Começamos com um, montamos mais e mais outro. Então são escolhas aleatórias.

G: Quem escolheu aleatoriamente?

S1: Aí foi o chefe da seção, que escolheu e colocou.

G: Em geral, dentro da sua organização, o sucesso dos indivíduos é atribuído prioritariamente à sorte ou à competência?

S1: Competência.

G: Porque o mais comum é a gente ver o seguinte, S1: Você encontra alguém com quem estudou lá trás, no colegial, e se perderam um pouco de vista. Um belo dia, se encontram de novo, vão bater papo, o que fez na vida. Aí, o outro conta tudo aquilo que conseguiu construir na vida, e você diz pra ele: “Nossa, que sorte você teve, hein?”

S1: Olha, é, nesse aspecto existe sim, um pouco de sorte, mas não a sorte dele ter conseguido o que conseguiu, sorte dele estar naquele lugar na hora certa, aí ele conseguiu aquele negócio, mas para tocar o negócio, fazê-lo dar certo, ele teve competência, não foi só ter a sorte.

G: Você percebe aqui dentro atitudes de emulação? Emulação é assim: Eu vejo alguém, que já alcançou um determinado cargo ou eficiência, aí eu imagino: “quero ser também, ele vai ser o meu modelo”.

S1: Não vejo não, até porque o nosso pessoal é um pouco mais antigo e trabalha há muito tempo com a gente, então nesse sentido não vejo.

G: Seu pai foi o fundador dessa empresa?

S1: Foi o fundador.

G: Então, quando você começou a trabalhar aqui, jovem, você via o seu pai como um homem empreendedor, um homem brilhando profissionalmente?

S1: Não, porque ele gostava do que fazia e entendia o que fazia no meio profissional. Eu não entendo de sapato como ele entendia a parte técnica, ele sabia fazer um sapato com o segmento técnico do produto, tanto que quando ele era jovem, fazia um sapato todo à mão. É claro que você pega, por exemplo, o esforço da pessoa, a dedicação dela, aquilo que está determinando, a vontade de trabalhar, de vencer, de fazer as coisas. Eu peguei dele (pai) a vontade, determinação, esforço, não deixar as coisas sucumbir, às vezes puxar pra você a responsabilidade do negócio. Essa parte eu peguei dele, de gostar de trabalhar, não chegar tarde, não perder hora. Isso foi com a convivência dele, vindo da vitalidade dele.

G: Você conhece pessoas, dentro da sua empresa, que temem o sucesso ou que não contam seus sucessos para não provocar inveja?

S1: Não conheço. Que eu me lembre, teve o caso de uma menina que estava passando para outro setor e estava um pouco receosa, com medo e não quis. Que não contam seu sucesso, eu já acho um pouco mais difícil, o pessoal geralmente quer falar.

G: E você acha que as pessoas gostam de ouvir sobre o sucesso do outro?

S1: Não. As pessoas gostam de ser vangloriadas, falar alguma coisa sobre elas, de bem é claro, mas as pessoas não gostam do sucesso do outro não.

G: Por que será que elas não gostam de ouvir falar sobre o sucesso do outro?

S1: Inveja. Talvez a pessoa fica analisando porque não ela, não é?

G: Você conhece pessoas, aqui dentro, que parecem possuídas pela necessidade de se vingar de alguém, de provar que são tão boas, senão as melhores que o objeto de sua inveja?

S1: Não tenho conhecimento disso não.

G: Você percebe vingança nas pessoas? Necessidade de vingança nas pessoas?

S1: Não. A vingança, numa concepção propriamente da palavra, não.

G: É comum, na sua empresa, a utilização de estratégias como a banalização de uma realização ou o excesso de modéstia para desencorajar o que poderia ser objeto de inveja?

S1: Às vezes acontece, a pessoas quer se vangloriar, "ah, fui eu que fiz".

G: Você acha que falam no tom de brincadeira?

S1: Às vezes pode até não ser, mas é dito em tom de brincadeira. Aqui dentro, não tenho esse tipo de problema, nem a falta ou o excesso de modéstia. Não tenho visto isso, principalmente na parte de gerência que a gente trabalha mais, não tenho sentido isso não.

G: Você percebe na sua empresa, uma maneira construtiva de fazer face à inveja como: o desejo de excelência em relação aos outros?

S1: Tem algumas pessoas que querem sobressair sobre as outras, de maneira geral, e às vezes se sobressaem por se dedicar mais ao trabalho, a empresa, então acabam se sobressaindo nesse sentido, pelo esforço. Então, por esse lado, as pessoas querem ser mais perfeccionistas no trabalho que realizam.

G: Você tem alguma pessoa perfeccionista aqui?

S1: Tenho.

G: Será que as pessoas reclamam de ter que trabalhar com ele?

S1: Não, ninguém falou, até porque ele trabalha na parte administrativa.

G: Mas ele é exigente?

S1: Com ele mesmo. Quer sempre fazer o trabalho correto.

G: Uma maneira de fazer face à inveja é o gosto de se engajar em atividades de reparação, isto é, exercícios no sentido de parar de desejar aquilo que nos é impossível obter, admitindo que algumas realidades da vida não podem ser mudadas, mas devem ser aceitas como tal.

S1: Alguma coisa, como norma da empresa, o que é passado pro pessoal é que existem leis, que precisam ser cumpridas, pois são as leis normais, que tem que ser cumpridas ao pé da risca. Então, nesse sentido, nós não podemos mudar, lei é lei. Mas de uma maneira geral não vejo problema nesse sentido. Estamos tentando mudar o pessoal para pensar de forma diferente, de maneira mais profissional.

G: Francis Bacon disse um dia: “ A inveja não dá jamais lugar à festa”. Você concorda com isso?

S1: No sentido de que a pessoa invejosa, ela não cederia o lugar dela pra uma outra pessoa.

G: Você acredita que programas como reduzir as distinções hierárquicas, promover equalização do poder ou a gestão participativa, eliminação dos privilégios, participação nos lucros e redução nas diferenças das escalas de salários podem ser considerados medidas preventivas para evitar a inveja?

S1: Eu acredito que sim. Quando você começa a fazer um trabalho, quando as pessoas começam a entender mais as coisas, elas acabam naquele momento, apesar da diferença hierárquica existente, dentro daquele universo que vive, naquele momento ela é igual a todo mundo, porque ela está participando, dando a opinião. De uma maneira geral, isso vai diminuindo. Eliminar a inveja é difícil, mas ele participando em igualdade, ajuda.

G: S1, sendo Jaú a capital do calçado do feminino, significa quem tem inúmeras indústrias de calçados. Você acha que existe algum tipo de competição entre as fábricas?

S1: São dois aspectos. Jaú foi designada capital do calçado feminino porque em algum momento o Sebrae ou alguma coisa daqui intitulou como capital do calçado feminino. Na realidade, a produção diária de sapatos em Jaú, se pegar uma ou duas fábricas, fazem sozinhas. A competição entre as empresas, dependendo do segmento, existe sim. Existe porque a gente ouve o pessoal falar.

Sujeito 2

Glaura: Você considera o brasileiro uma pessoa invejosa?

Sujeito 2: Se existe um percentual, de forma geral, eu falo não, mas se for tratar o convívio profissional, então aumenta muito; no convívio de amizade não é baixo. É mais forte no âmbito profissional.

G: Porque será que inveja existe? De onde ela vem?

S2: Ela nasce das conquistas que a gente tem de algum trabalho que fazemos. Isso acaba gerando a inveja, talvez porque as pessoas não conseguiram os mesmos resultados, ou não tem os mesmos objetivos.

G: Você já foi objeto de inveja?

S2: Eu acho que sou até hoje...

G: Pelo cargo?

S2: Pelo cargo, pela postura, pela transparência. A gente procura fazer um trabalho sério, profissional e isso acaba desgastando. Quando você se destaca, você fica exposto e é alvo da inveja. Então você troca de carro. Quando você lida com um povo de nível cultural mais baixo que é o chão de fábrica, não por culpa deles, mas até pela situação, isso proporciona bastante a inveja, às vezes até inconsciente e muitas vezes consciente. Tem caso aqui que há consciência até demais.

G: É mais do que na cara.

S2: É difícil você estar julgando isso, mas às vezes fica muito evidente.

G: A inveja é tão desconfortável que às vezes passa pela cabeça: “ele está me invejando”. No entanto, você acaba não aceitando essa idéia. Não tem porque me invejar. Você descarta a possibilidade de inveja, mas é inveja.

S2: Eu acredito até que tenha a inveja saudável.

G: A inveja boa. Quando existe aparece na forma de competição, no sentido de competitividade e emulação. Eu vejo, observo você e concluo: “ ele conseguiu; se ele conseguiu, eu também posso, também vou conseguir”.

S2: A gente tem essa postura também, vendo algo que desejamos, me pergunto: “o que vou ter que fazer para conseguir?” Hoje eu tenho uma postura assim: o que eu faço, o que eu gosto de fazer, eu estudei para isso, me preparei, então, estou contente com o que tenho, vamos dizer, com o nível salarial que eu estou e com o que eu estou fazendo. Hoje eu não tenho pretensão de ter uma fábrica de calçado, mas também não invejo os meus patrões pelo que eles têm, é mérito deles. Então, eu estou na minha posição e eu estou confortável nela. Isso não gera em mim a inveja em relação aos meus patrões que estão super bem, conquistando muitas

coisas. Eu fico contente no patamar que estou. Quando você causa inveja, acontece o contrário. Eu estou numa posição, vejo o outro crescer e não faço nada para crescer, mas quero estar no lugar do outro.

G: E derrubá-lo.

S2: Sim, e derrubá-lo.

G: Porque na inveja boa que é a emulação, você vê o outro que se sai bem, alcançando o sucesso.

S2: Que te serve de modelo.

G: Bom, se ele conseguiu, também vou conseguir, com meu esforço, conseguirei. Você não derruba o outro na emulação. Na inveja não, você quer o lugar dele, mas ele tem que cair fora.

S2: Essa segunda opção de querer derrubar prevalece muito, o outro lado é mais raro. É muito desproporcional.

G: Se você observar as pessoas, aquelas pessoas que se esforçam para crescer, melhorar, essas, se invejaram será através do lado bom, tanto do caminho que conquistaram aquilo que lhe é propício. Agora, o invejoso não faz nada pra si.

S2: O interessante é que a gente percebe, a gente sente, até pela energia negativa que acaba te atingindo. O olhar, o comportamento, as atitudes, resistência, processo de mudança. Sou agente de mudança e você começa a incomodar as pessoas...

G: A mudança sempre vai tirar o outro da sua área de conforto.

S2: E a consequência disso é um stress violento, um desgaste emocional muito forte. Eu pago por isso um preço muito caro. Hoje, o “correto” paga muito caro. Concorda?

G: Concordo. O honesto.

S2: Com relação aos meus superiores não, porque são os donos.

G: E entre eles?

S2: Não demonstram. Pelo menos a gente não percebe nada. Cada um cuida de uma área. Eles têm objetivos bem definidos em relação à empresa. Agora, não sei na vida pessoal deles, família. Eu acredito até que tenha.

G: Na fraternidade também existe a inveja.

S2: Como a gente tem contato mais profissional, apesar de ter uma certa amizade com eles, no aspecto profissional, aqui na empresa, não percebo nada entre eles.

G: Diferente até do que a gente pode pensar, a inveja surge entre os iguais. Você não inveja quem está acima de você e nem quem está abaixo, mas

inveja aquele que está no mesmo nível que você. Aquele que é seu parâmetro, seu referencial. O que você toma como referencial, aquilo que você quiser, “puxa, ele tem a mesma idade que eu, olha, está numa draga, está numa lona, fez pouco por ele mesmo”, esse nunca vai ser seu objeto de inveja. Mas, aquele que está pareado com você, o percebe igual, esse poderá ser, você ficará de olho.

S2: É o que a gente percebe de uma forma geral, são as pessoas se preocupando muito com o outro, o que está acontecendo com o outro, o que o outro está fazendo, o que o outro tem, o comportamento do outro e esquece de olhar para si mesmo. Talvez até a gente faça isso “inconscientemente”.

G: Fazemos. Nós não vivemos sem nosso julgamento social.

S2: E quem somos nós para julgar! Mas a gente vive julgando.

G: A gente não deixa de julgar. Principalmente num ambiente mais fechado que é uma empresa, você tem parâmetros para todo lado.

S2: Infelizmente, eu falo infelizmente até pelo perfil que a gente tem. Mas dentro de uma empresa, hoje, qual o grau de confiança que eu tenho na minha equipe. É quase zero. Você tem que desconfiar de todo mundo. E com quem você tem uma relação de confiança, as vezes você acaba até se decepcionando ou vice versa.

G: O que gera isso, a desconfiança?

S2: Se você confia, na hora que acontece uma situação, ele vira as costas e joga nas suas costas. Ninguém assume o que faz.

G: Isso não é inveja?

S2: Pode ser uma forma de inveja.

G: A inveja não aparece de uma única maneira. Ela é uma dama camuflada.

S2: A gente tenta dividir o problema aqui dentro, mas de uma forma geral quando surge o problema, se ouve: “ não fui eu”, sempre é jogado nas costas do outro.

G: Amir Klink.

S2: A gente vive cometendo erro, a gente precisa é aprender com os erros. Se não houvesse erros, não estaríamos aqui.

G: Parece que a gente só consegue viver a partir do momento que tem esses outros para comparar.

S2: A grande sacada aí é você errar e aprender com o erro e não você errar e justificar o erro. No ambiente profissional, o lado mais forte é você errar e ser crucificado. Sempre ressaltar o erro e nunca ver o esforço que você faz.

G: Voltando a questão (2)

S2: Na maioria sim.

G: Só pelo fato de não poder confiar? No funcionário?

S2: Se você der uma bobeadinha, para puxar o tapete, te dar uma punhalada pelas costas, Deus me livre! Você tem que trabalhar desconfiando de todo mundo. Conferindo, acompanhando, isso é muito complicado: ter uma equipe e não poder confiar.

G: Você percebe, na sua organização, que existe um clima de inveja entre seus subordinados?

S2: Muito forte.

G: Tem alguns exemplos?

S2: Tem gerente do mesmo nível meu que se puder me matar, ele me mata. Até pelas próprias circunstâncias, por eu ter estudado, me formado, ter uma postura diferente, um cara que veio de baixo, e uma coisa que vem dele, a gente percebe uma inveja muito forte, apesar de a gente estar no mesmo nível hierárquico dentro da empresa. É muito nítido. É difícil e é perceptível até pelos outros funcionários.

G: Porque será que ele inveja você?

S2: Por talvez ele não ter algumas coisas que eu tenho, por exemplo: estudo, uma postura diferente, também por saber conversar com a “fábrica”, com as pessoas.

G: Será que ele pode invejar você porque você chegou “já no alto” e sem saber como se faz um sapato?

S2: Também, pode ser.

G: Pensa ele: “ como ele consegue, direto, sem saber fazer um sapato e vem no mesmo nível meu”. No setor calçadista ele foi galgando degraus e você chegou, já subiu direto pelos degraus.

S2: Entrei aqui já nessa posição. Só que para chegar neste ponto foi muito complicado , teve muita luta. Só que ele não visualiza isso, só o momento e isso com certeza deve ser o maior fator de inveja. Na minha frente ele me elogia muito, nas minhas costas ele desce o pau.

G: Esse é o invejoso! Como lidam com isso?

S2: A empresa ou eu? A empresa administra isso porque hoje precisa desse profissional para a produção, pela experiência que ele tem, pelo conhecimento que ele tem na área técnica. Como eu não causo nenhum tipo de problema para a empresa com relação a essa situação, torna-se cômodo. Ele dá um certo resultado, não existe atrito direto entre a gente, ele não provoca isso e nem eu provo. A gente lida muito bem com isso; não nos suportamos, mas convivemos, no bom sentido profissional.

G: Como você vê essa pessoa, enquanto pessoa invisível?

S2: É uma pessoa que quero distância.

G: Nada de convivência.

S2: Não, porque não tenho confiança, o histórico dele não é nada interessante.

G: Isso desgasta.

S2: Muito.

G: Têm dias que você se sente derrubado?

S2: Tem. Eu estou aqui porque lido bem com isso. Eu sou muito provocado por trás, então, muita coisa aqui, sai ali, eu não dou bola, porque tenho um foco. Trabalho para a empresa. Tenho uma postura bem profissional. Acabo deixando de lado essas coisas. É lógico que isso judia muito, tanto que estou fazendo até terapia para combater stress e ansiedade. Você não está à vontade para realizar só o trabalho, tem que realizá-lo preocupado, tem que estar atento de todos os lados para não levar uma bordoadada. Uma bobeadada que você der, o indivíduo age para te derrubar. Tudo na surdina. Essa é a pura realidade.

G: A inveja é sorrateira.

S2: Já que você não me perguntou e tocou no assunto, estou falando, não vou esconder nada de você. É o que é. Isso está crescendo cada dia mais. Vai muito de cada um saber lidar.

G: Você acha que o clima de inveja é mais provável e freqüente em níveis hierárquicos superiores, inferiores ou na chefias intermediárias?

S2: Nas chefias intermediárias é mais evidente, até pela própria hierarquia, onde é o ponto de inveja. Eu estou acima deles, comando. Pela própria hierarquia já é um ponto de inveja. No fim, você acaba mordendo um, mordendo outro, vamos mudar isso, fazer aquilo, então isso aí são 24 horas. Acho que se o cara me pegar aí dentro, ele me mata de pancada!

G: É!

S2: É que eu tenho respaldo. Então você tem que saber lidar com isso.

G: Como é que você vem lidando com ele?

S2: Desistir é mais fácil. Sendo profissional. Eu faço o que tem que fazer, tentando equilibrar o que a empresa quer, lógico, sem maltratar, sem humilhar ninguém. Mas se tem que fazer assim, a forma correta é essa, vamos fazer. "Ah não quero fazer". Não, nós vamos fazer.

G: Quebrando a resistência do outro.

S2: Sim, mas o que eu vou falar com ele, é só ter uma postura correta, sem gritar, sem agredir. Se você parte pra isso, perde a razão. O que a empresa ensina é uma postura correta e transparente, só isso.

G: Então, você tem que ter credibilidade nesse momento, tem que impor.

S2: Exatamente; tem que ter força. Se você começa se desentendendo, acaba perdendo. Se eu falo para fazer assim, eu tenho que dar o exemplo, primeira coisa. Eu vou lá e tenho que mostrar como é que se faz. Um dia que eu der um deslize: “só você não faz, porque você quer que eu faça”. Tem que estar atento.

G: Não pode perder a linha.

S2: Não, ainda mais no cargo de chefia.

G: Em geral, dentro da sua organização, o sucesso dos indivíduos é atribuído prioritariamente à sorte ou à competência.

S2: Competência. Sorte acontece, mas desde que você esteja preparado para a hora que ela acontecer. Se não estiver preparado, não é sorte. É uma somatória. Se você não trabalhar em cima, não conquistar aquilo, a sorte não acontece. Nada cai do céu, nós fazemos as coisas acontecerem. Eu sempre pensei assim. Tracei um objetivo na minha vida e fui correr atrás dele. Graças a Deus, hoje me considero um sucesso. Cheguei no meu objetivo, o que vier daqui pra frente é lucro.

G: Você percebe, dentro da sua empresa, atitudes de idealização? Por exemplo, é freqüente a elaboração de “mitos”, heróis e “super – homens”? Os ídolos, mitos e heróis são tomados como exemplo a imitar ou como objetos de “pés de barro” a destruir? A idealização é o seguinte: você coloca algo lá em cima para atingir.

S2: Acho que aqui as coisas são bem realistas, nos objetivos, nas metas, em tudo o que a gente tem que fazer. Vou te dar um bom exemplo prático disso: Nós elaboramos um projeto em termos de organização, melhoria, qualidade. Tudo foi feito dentro de uma avaliação do que a equipe conseguiria fazer, de acordo com o nível da equipe. De repente, não adianta você visualizar algo impossível de se conseguir e o objetivo não ser atingido. As coisas são bem realistas. É preto no branco.

G: Existem mitos, heróis?

S2: Não. Os proprietários iniciaram a empresa, estão aí, e sempre com muito trabalho e isso é forte na história deles. Pelo menos o que eu conheço deles (patrões) e da história da empresa, sempre que alguma coisa deu certo, falam como referência ou de outras empresas. Por exemplo: a empresa 3 hoje é referência em organização na cidade, no setor calçadista. O que a empresa 3 está fazendo que dá certo, se eles conseguirem, a gente consegue, então vamos conhecer um pouco da história deles. Você começa a querer trilhar mais ou menos o mesmo caminho: vamos treinar o pessoal, vamos melhorar isso, preciso

profissionalizar a empresa, então. Nisso, começa a fazer um trabalho de estrutura através de quatro, cinco anos para ficar no estágio que a empresa 3 está.

G: A empresa 3 é uma empresa nova?

S2: Não sei quantos anos ela tem, mas hoje em Jaú é uma referência de organização do calçado, não em qualidade. São muito organizados, investem muito nisso. Hoje, a nossa empresa é uma referência na cidade. Estamos fazendo um trabalho em cima da imagem dela que era muito negativa, muito rígida. Estamos fazendo um trabalho para inverter isso e já conseguimos um bom resultado. Falar em calçado hoje, de organização, é a empresa 3. Empresa de calçado é a nossa empresa.

G: Cada uma lidera um aspecto.

S2: Exatamente. Já teve um momento muito negativo que ninguém queria vir trabalhar aqui. Foi feito um trabalho para inverter.

G: Não queriam vir por causa dessa administração autocrática?

S2: Isso.

G: Mas isso não é do seu tempo?

S2: Não. Eu vim justamente para inverter; também veio uma equipe de RH (recursos humanos). Algum profissional que a gente já conseguiu trazer, uma conscientização dos donos, objetivando mudar a imagem autocrática da empresa.

G: Você conhece pessoas, dentro da sua empresa, que “temem o sucesso” ou que “não contam seus sucessos” para não provocar inveja?

S2: Que temem o sucesso acho que tem muita gente, que tem medo do sucesso. O sucesso dói, custa caro para a gente ser um sucesso.

G: Dói como?

S2: Dói para todo lado, você crescer. Você vira vitrine e leva pedrada para todo lado. Dói nesse aspecto. Pessoalmente é muito bom, mas quando você se destaca, vira um objeto de inveja.

G: É um par de sapato exposto na vitrine?

S2: É nesse sentido que eu falo que dói. Agora, “não contam seus sucessos” para não provocar inveja? Às vezes a gente até gosta de contar, faz até com ingenuidade e acaba gerando a inveja. “Aconteceu isso comigo, deu certo isso, legal. Na hora, o outro ficou ali, você vira as costas...”

G: Parece que ninguém gosta de compartilhar o sucesso alheio. O sucesso de alguém apaga alguma coisa em mim...Você conhece pessoas, dentro de sua empresa, que parecem possuídas pela necessidade de se vingar de alguém, de provar que são tão boas, senão as melhores, que o objeto de sua inveja?

S2: O caso do parceiro que contei encaixa bem aqui nesta questão. Aquilo que a gente faz não está certo (para ele). Cinco pessoas constroem uma parede, ele vem e derruba metade. Constrói novamente e ele derruba metade. Tudo por debaixo dos panos.

G: Ele se preocupa em criar obstáculos?

S2: Está mais do que ocupado com isso.

G: É comum, na sua empresa, a utilização de estratégias como a banalização de uma realização ou excesso de modéstia para desencorajar o que poderia ser objeto de inveja?

S2: Dá um exemplo

G: “Você já foi fazer outra pós graduação, tem necessidade de estudar tanto assim. Você vai fazer o que com esses títulos? Vai usar onde?”

S2: É comum, inclusive por parte da direção, a partir do exemplo que você deu. Eu tentei levá-los para a pós e não consegui, ouvi: “ todo final de semana, sábado de manhã!”

G: Você percebe na sua empresa, uma maneira construtiva de fazer face à inveja como: o desejo de excelência em relação aos outros; o gosto de se engajar em atividades de reparação, isto é, exercícios no sentido de parar de desejar aquilo que nos é impossível obter, admitindo que algumas realidades da vida não podem ser mudadas, mas devem ser aceitas como tal? Por exemplo: o que ler.

S2: Tem coisa que a gente acaba se conformando, tem coisas que eu vou buscar. Eu vejo uma brecha, uma possibilidade, eu vou. Vou te contar um fato: eu tinha vontade de ter um carro, mas um CARRO. Nós conseguimos, eu e minha esposa. Fizemos um planejamento, temos uma casa boa em primeiro lugar e depois o carro bom. Conquistamos, foram 30 anos de trabalho.

G: Um carro MAIS que o seu, se torna impossível para você?

S2: Não é questão de ser impossível. Eu estou satisfeito com o meu. O carro que eu comprei é o dobro do carro que eu já tinha, só que não venho com esse carro aqui, que é objeto de inveja. Não apareço com ele.

G: Francis Bacon disse um dia: “A inveja não dá jamais lugar à festa”. Você concorda com isso?

S2: Dependendo da intensidade da inveja pode acabar com a festa.

G: Você acredita que programas como reduzir as distinções hierárquicas, promover a equalização do poder ou a gestão participativa, eliminação dos

privilégios, participação nos lucros e redução nas diferenças das escalas de salários, podem ser considerados medidas preventivas para evitar a inveja?

S2: Não. Curto e grosso. Vai da educação de cada um. É tapar o sol com a peneira. Um grande segredo está na educação.

G: Veja se é isso: a educação está em falta, constituindo um problema muito sério nos dias de hoje. E como é então que a pessoa pode superar a sua inveja?

S2: A própria situação do povo favorece a inveja. Você passa de carro e todo mundo olha.

G: S2, como Jaú é uma cidade de muitos calçadistas, você acha que pode existir inveja entre as empresas?

S2: Sim. Aquele calçadista comprou um *jeep* e também vou comprar. Quanto mais alto o nível de comparação, maior a inveja.

Sujeito 3

Glaura: Você considera o brasileiro uma pessoa invejosa?

Sujeito 3: O brasileiro, uma pessoa invejosa? Não, não.

G: Porque para você o brasileiro não é invejoso?

S3: Por diversas coisas. Inveja profissional? De outros países? Eu acho que o brasileiro é um pouco pacato, aceita as coisas até demais da conta. Não vejo inveja. Povo invejoso? Não consigo ver isso!

G: Você considera que os seus colegas de trabalho são pessoas invejosas? Seus superiores demonstram ter inveja de seus pares?

S3: Existe, só que à medida que eu percebo que tem esse "rato", ele não tem espaço na nossa empresa. Pessoa invejosa não é o perfil para crescer na nossa empresa.

G: Pessoa invejosa não evolui?

S3: Não. Evolui, mas eu não sei para que lado porque para o lado bom não é.

G: Você já observou inveja entre os pares (subordinados)?

S5: Existe. A gente procura acompanhar, mostrar. Não é tendo inveja das pessoas que você vai galgar degraus. Tem que ter vontade de trabalhar e fazer o serviço bem feito para crescer dentro da empresa. Agora, quando você percebe que a pessoa é realmente invejosa, fatalmente vira espaço dentro da empresa.

G: Não sobrevive.

S3: Não sobrevive.

G: Você já sentiu clima de inveja entre os subordinados?

S3: Não. Apenas clima de concorrência. Não acho que seja inveja. Vamos imaginar o encarregado ou chefia, eles são capacitados, treinados e avaliados em função disso.

G: Você acha que o clima de inveja é mais provável e freqüente em níveis hierárquicos superiores, inferiores ou nas chefias intermediárias?

S3: De inveja? É mais normal nas chefias intermediárias.

G: O que o faz pensar dessa maneira?

S3: Na parte menor, nos funcionários normais (aqui ele se refere aos funcionários com menos de 18 anos), são atarefados de serviço, com escola, com futebol, que eles não estão ainda preocupados com a inveja. Agora, a partir do momento que eles são promovidos a encarregados, por exemplo, aí de 200, eles passam a ser 10. Então, o tempo deles é ocupado com outros trabalhos, fatalmente sobra mais tempo para eles só exercerem o trabalho de encarregado, o universo de comparação passa a ser de 10 pessoas, nisso, começa a ver que um foi promovido, ele mereceu mais do que o outro...

G: Aí começa a pergunta...

S3: A gente procura fazer um trabalho sim, sem constranger o jovem, a gente, como dono, procura chegar mais próximo dele, porque o funcionário na verdade é um patrimônio da empresa, a gente considera como tendo que participar, vestir a camisa, estar satisfeito.

G: A inveja existiria nos níveis superiores?

S3: Eu acho que não, não tem. Aqui na nossa empresa não tem. Pelo contrário, um dos objetivos nossos é fazer com que isso aqui continue sendo uma família.

G: Em algum momento você pensou na inveja, evitar a inveja dentro da empresa?

S3: Eu pensei não especificamente evitar a inveja, mas em fazer o ambiente de trabalho para a sociedade que nós montamos, até porque eu sou o mais velho de todos eles, e bem mais velho, montar uma coisa como uma família deles, com o foco direcionado para um lugar só, ou puxando para um lugar só. Mesmo entre nós, eu puxo para cá, você puxa para lá, o outro puxa para cá, aí, aqui não vai virar nada, então esse foco, a gente procura manter sempre intacto, para que todos pensem na mesma...

G: direção...

S3: Fundamentalmente é sobre sua competência, acima de qualquer coisa, mesmo grau de confiança, isso tem que existir. Fora isso, a empresa está acima, inclusive dos meus sócios e todo trabalho. Não tem coisa isolada e quando percebemos que o funcionário demonstra claramente que tem potencial de crescimento, que tem competência, o que a gente puder fazer, iremos fazer, eu procuro fazer.

G: Você já ouviu o seguinte: uma pessoa ralou, ralou a vida inteira, conseguiu sua estabilidade às duras penas e aí encontra com alguém que lhe diz: “nossa! Que sorte você teve na sua vida”.

S3: A gente já ouviu isso várias vezes.

G: Você toma isso como inveja?

S3: Eu não vejo como inveja. Vejo como uma expressão que a pessoa usa, porque a pessoa não tem consciência, não sabe, o quanto lutou para atingir aquilo lá. É fácil ver aquilo que eu tomo e não ver os tombos que eu levo. Na vida você luta por seus objetivos, você vai crescendo, crescendo, tem que ter sorte? Lógico que tem! Mas só sorte não leva a nada não! Não é sorte que fez a nossa empresa alcançar a imagem que ela tem hoje...

Se não tiver competência..... Uma empresa não vive de coração, ela vive da razão. Lógico que tem que ter justiça, só coração não anda.

G: Você percebe, dentro da sua empresa, atitudes de idealização? Por exemplo, é freqüente a elaboração de “mitos”, heróis e “super homens?” Os ídolos, mitos e heróis são tomados como exemplo a imitar ou como objetos de “pés de barro” a destruir?

S3: Eu vejo que em muitas pessoas, não claramente, dela chegar e falar, você percebe, que normalmente os melhores funcionários tem essa idealização. Eles pegam alguém que acham pessoa adulta, competente.

G: Como ela gostaria de ser?

S3: Exemplo é..... Sempre é bom dar exemplo. É um referencial para isso, para aquilo, para todo mundo.

G: A gente parece que só existe a partir do momento que faz uma definição de si, comparando com o outro.

S3: É assim.

G: É justamente daí que surge a inveja!

S3: Tem pessoa que faz assim e não sente inveja, Eu, na minha vida sempre pensei assim, nunca pensei em inveja, pensei que se eu trabalhasse, (sempre acreditei em mim) se eu batalhasse eu iria conseguir, e você vai conseguindo.

G: Vai?

S3: Vai

G: Esse é o caminho

S3: E lógico que você tem que ver onde quer atingir e que tem exemplos que não vê que são bons, tem outros que vê que são ruins.

G: Descarta.

S3: E você vai “tenteando”.

G: Mitos, heróis?

S3: Não tem. A luta maior aqui é para a empresa ser boa, crescer, mas com transparência, exemplos bons, tal. Empresa vive de razão e de acompanhar mercados e não de mitos e heróis.

G: Você conhece pessoas aqui dentro da empresa que podem ter medo do sucesso?

S3: Medo do sucesso ou medo de ficar famoso, exposto na mídia?

G: A pessoa que alcança o sucesso fica naturalmente exposto, famoso e tem também esse mercado jauense.

S3: A gente como empresa, já viveu abaixando a bola nossa. Eu, por exemplo, trabalho, e acho que graças a Deus tivemos bastante sorte, mas eu não sou o tipo de pessoa que gosta assim...

G: De destaque?

S3: Sou mais quieto. De problemas a gente já tem tantos que mal dá para resolver, imagine se se tornar público.

G: Quando se torna público é que se é alvo da inveja.

S3: É, é.

G: Talvez por isso que, quem alcança o sucesso não conta a ninguém para não ser alvo de inveja, não compartilha com ninguém. Vai curtir a sua alegria, a sua satisfação sozinho.

S3: Normal compartilhar com a família

G: Você conhece pessoas, dentro da sua empresa, que parecem possuídas pela necessidade de se vingar de alguém, de provar que são tão boas – senão melhores – que o objeto de sua inveja?

S3: Eu não percebo aqui. Agora, se eu percebo, eu mando embora.

G: Sem conversar?

S3: Eu abro mão de uma coisa, se eu chegar corretamente nessa...

G: Conclusão...

S3: Fatalmente vou trocar a pessoa. Isso não faz uma empresa que precisa da equipe, da colaboração, de apoio meio integrado, a gente luta para ter isso, não é

fácil conseguir, sozinho você não faz nada. Tem que ter equipe e é isso que vai fazer o sucesso da empresa.

G: No passado, a gente até percebia o sucesso individual. Hoje, como todas as empresas trabalham na forma de equipe, o sucesso acaba sendo da própria equipe, de todos.

S3: É. Isso é uma boa coisa. Dentro da equipe você vai ter esse ou aquele conflito, mas as pessoas tem que ter consciência de ter a humildade e a participação e a satisfação.

G: No passado era o estrelismo; hoje é a equipe. Então, dessa forma se o sucesso está em todos, você diluí a inveja. É uma estratégia para fazer frente à inveja.

S3: (silêncio)

G: Ou a pessoa banaliza aquilo que conseguiu, que alcançou às duras penas, ou alguém chega e diz: “que bom, você conseguiu”, e aí ela se mostra extremamente modesta, como se você desvalorizasse a sua própria capacidade de realização.

S3: Eu acho que quando você alcança algum sucesso, não dá para banalizar, mas também não dá para ficar escondendo, você tem que mostrar que esse sucesso é plenamente possível, desde que a pessoa arregace as mangas, trabalhe, lute, estabeleça objetivos, estabeleça metas, acho que é uma pitada de sorte nesse meio todo que as pessoas vão ter sucesso, às vezes uns mais, outros menos, mas todos eu acredito que vão. Sem a pessoa trabalhar, enfrentar a realidade não é fácil, e lutar por seus objetivos, não há sucesso que venha, então, não dá para banalizar, mas achar que aquilo aconteceu simplesmente. É fruto de uma determinação de um trabalho, ordem, planejamento, a ciência é mais.... Foi suado, é suado, mas também não é uma coisa absurda, porque as pessoas não conseguiriam passar.

G: Você percebe na sua empresa, uma maneira construtiva de fazer face à inveja como: o desejo de excelência em relação aos outros; o gosto de se engajar em atividades de reparação, isto é, exercícios no sentido de parar de desejar aquilo que nos é impossível obter, admitindo que algumas realidades da vida não podem ser mudadas, mas devem ser aceitas como tal. Você deseja chegar sua excelência comparada ao dos outros?

S3: Eu, como empresário, aqui no caso não vivo esse lado, pelo contrário. Por determinação nossa, por objetivo nosso, a gente quer atingir a empresa como excelência, porque ela é maior do que eu, é maior do que meu cunhado, ela é

acima de todos nós e todos estão em função dela, fazer ela ter uma excelência, seja nesse setor, seja naquele, essa luta é diária. Agora, pessoal eu já não sei te falar. Eu lutava para crescer, lutava para ser melhor...

G: Sempre para evoluir?

S3: Sim, o meu objetivo era aquele, eu estava sentado para fazer aquilo e eu tinha que procurar fazer da melhor maneira possível. Eu acho que não é uma virtude isso, acho que é algo normal da pessoa.

G: Você percebe isso em todas as pessoas? Você percebe nítida essa garra presente em todos os seus funcionários, ou não?

S3: Não, não

G: Existe uma porcentagem de pessoas que você percebe ter essa garra, que demonstram esse esforço de melhorar, evoluir, crescer?

S3: Para cada 100, eu falaria (do jeito que enxergo) 10%

G: Pouco!

S3: Eu gostaria de ter 100%

G: Então, posso concluir o seguinte: 10% de cada 100, 10 pessoas. Restam 90 pessoas onde existe a possibilidade fácil, fácil de inveja?

S3: É. Colocando nesse patamar que a pessoa..... aquilo que eu te falei: ele não tem tempo para ficar tendo inveja, pelo contrário, ele tem tempo para lutar por ele, melhorar.

G: Ele pode seguir pela emulação: “ se ele conseguiu, eu vou conseguir também, sei que ele ralou para conseguir”.

S3: Eu acho que, se tem problemas, eles não são feitos para você cortar volta, são feitos para você vencer obstáculos. É assim que tem que tem ser, esse tipo de pessoa não são o normal, não é a normalidade no geral.

G: Não é a maioria?

S3: Não é. Tem aqueles também que não vão nem puxando

G: Você percebe nas pessoas, uma maneira construtiva de fazer face à inveja? O gosto de se engajar em atividades de reparação

S3: Ou é coisa supérflua (aqui ele quis dizer que a pessoa deixa de se engajar quando as coisas são supérfluas), deixar de lutar a pessoa não pode nunca, agora, ela tem que ter senso de realidade. Também não dá para falar para você que tem coisas que são inatingíveis, é impossível. Acho que se tiver saúde e vontade, você vai passar a vida lutando e se não chegar lá, vai chegar bem próximo, mas fatalmente só vai fazer o que tem que ser. Agora, tem coisa que realmente.....

G: foge do nosso alcance. Francis Bacon disse um dia: “ A inveja não dá jamais lugar à festa”. Você concorda com isso?

S3: Concordo plenamente, porque na minha concepção, inveja não leva a lugar nenhum, a nada, só leva para acabar a festa, porque justo a inveja tem maldade. Não é inveja isolada de maldade.

G: Porque a inveja não fica só na pessoa invejada, o invejoso injeta maledicência naquele que está invejando.

S3: Então...

G: É a maldade mesmo.

S3: Maldade não leva a nada.

G: Você acredita que programas como reduzir as distinções hierárquicas, promover a equalização do poder ou a gestão participativa, eliminação dos privilégios, participação nos lucros e redução nas diferenças das escalas de salários podem ser considerados medidas preventivas para evitar a inveja?

S3: Eu acredito nisso. Mas colocaria em princípio, um grau de competência individual. Esse seria o suporte. Mas, com certeza, a médio prazo, o mercado vai se encaminhar para isso. Tem que ter tudo isso aí numa embalagem só.

Sujeito 4

Glaura: Você vê a inveja por aí?

Sujeito 4 : Ah, tem bastante

G: Você considera o brasileiro uma pessoa invejosa?

S4: Eu acho.

G: O que faz você achar isso do brasileiro?

S4: Eu acho que não só no ramo que vivo, mas tem em todo segmento, até na Igreja que a gente freqüenta tem. Acho que é o normal do brasileiro, principalmente em fábrica de calçado. No setor aqui é complicado, mas tem bastante.

G: Como você poderia dar uma definição de inveja?

S4: Eu tenho a minha equipe. Quando eu entrei aqui, montei-a, foi bem, está indo bem, mas nós sempre temos que estar lapidando, pois eles não sabem como separar as coisas às vezes, tem 10, 11 pessoas na nossa equipe. Então, o patrão começa a dar apoio a uma determinada pessoa, e ela começa a confundir; quando vejo que ele está dispersando, eu chamo todo mundo, converso, não deixo a coisa correr, senão não domina mais. Então, a inveja aqui dentro é isso, a pessoa que

ocupar um posto que não é dela, vamos supor: o patrão tá dando abertura, mas não para ele ocupar o lugar do outro, para ele participar mais da equipe, em função da fábrica, objetivo comum nosso. Então, eu defino assim: a pessoa sente inveja daquela, porque queria estar no seu posto. Às vezes a pessoa tem a função dela, a fábrica dá abertura para conversar bastante, então a pessoa se sente elevada e seu ego lá em cima, como acontece aqui, e o chefe fala, e fala descaradamente. Essa semana sentamos todo mundo aqui, cara a cara, lavamos roupa suja, conversamos e pronto.

G: Você chegou a falar para alguém aqui, assim: “é inveja isso que está acontecendo”?

S4: Não, isso eu não cheguei diretamente. Eu sei que é inveja e acho que até a própria pessoa saiba que é.

G: Será que a inveja é um sentimento nosso, do ser humano, mas a gente não conversa, nem sequer fala; “ai, invejei fulano”?

S4: Eu acho. Tem a inveja que às vezes a pessoas quer chegar lá, é pura, não quer o seu mau, nem do outro, mas quer galgar aquilo lá. E tem a pessoa que tem inveja maligna, aquela já vai fazer a caveira da pessoa pro patrão, distorcer, como acontece, e tem coisas que o patrão acaba pegando, dependendo do momento, e isso acontece. Eu costumo promover quando a pessoa é boa, vejo os dois lados da inveja.

G: Eu acho que tem isso. Tem o lado bom, a pessoa é boa, ela quer chegar lá, vai pelo próprio esforço, a pessoa que ela avistou é um modelo, um referencial para ela: “ele conseguiu, também vou conseguir”. Esse é o lado bom da inveja, que chama-se emulação: “Não vou competir com ela, mas quero ser como ela”, mas a pessoa fica na dela.

S4: E tem o outro lado, que a pessoa quer tomar o lugar da outra.

G: Essa é a perigosa.

S4: E aqui tem. Não só aqui. E você não sabe como é difícil lidar com isso, porque são todos adultos, que trabalham faz tempo aqui. Aconteceu alguma coisa, não chamo só aquela pessoa, chamo todo mundo e converso.

G: Está certo, é uma boa estratégia. Existe uma forma de inveja? Você já chegou no cargo do nível dele ou mais que eles. Então, quando você é calçadista, é mais respeitado quando galga os degraus, quando tem conhecimento técnico.

S4: Isso é geral. Para gente que já é calejado, sabe que não é por esse processo, todos tem seu valor.

G: Você considera que os seus colegas de trabalho são pessoas invejosas?

S4: Às vezes sim, às vezes não, depende do momento, da situação, mas tem.

G: Você lembra de algum exemplo? Aqui ou até fora?

S4: Aqui não aconteceu na prática, mas na outra fábrica que fui dar assistência, aconteceu. O cara era chefe da esteira e por inveja, tentou me colocar para fora. Ele já trabalhava lá há um ano e oito meses e quando eu entrei, conversei com ele no começo, depois passei aviso prévio e por fim, não o dispensaram, porque ele foi fazendo, fazendo a cabeça do patrão até que para mim chegou no mesmo nível (patrão e ele), então, eu que saí. Trabalhei três, quatro meses. O clima ficou difícil, porque se eu tivesse autonomia que me deram aqui, ele teria saído, não teriam voltado atrás da minha decisão. Isso tudo porque, com mentira, indução, o patrão que não entende de calçado.

G: Seus superiores demonstram ter inveja dos seus pares?

S4: Eu vou responder por mim: por mim não. Hoje não, estou mais maduro, antes podia ser, por estar começando e tal.

G: Você acha que a maturidade faz reduzir os sintomas da inveja?

S4: Faz

G: O que será que acontece no homem, que já não inveja tanto?

S4: Porque já passou por várias experiências, viu que tem capacidade para aquilo, porque a inveja é uma falta de capacidade, não é? Porque você sabe que tem a capacidade para aquilo e tem a inveja da capacidade que o outro tem. Tem que ser seguro daquilo que você faz.

G: Você percebe aqui na empresa que existe um clima de inveja entre os subordinados?

S4: Um pouco tem.

G: Teve algum caso que você possa citar?

S4: Teve um. Quando eu comecei, tirei um rapaz que tomava conta do corte fazia 16, 17 anos e coloquei um outro novo. O que cuidava do corte, foi cuidar só do couro e foi aí que entraram em atrito. O rapaz até então era competente, mas o que entrou foi mais competente do que esse que estava há 17 anos, já estava cansado.

G: Esse de 17 anos que foi trocado de cargo, sabia que estava cansado, até enjoado?

S4: Ele sabia, porque ele mesmo que propôs essa mudança em reunião.

G: E ainda assim...

S4: Mas isso eu sei, fala da boca para fora. A pessoa quando perde o cargo de confiança fica meio estremecida.

G: Fica

S4: Isso aconteceu. Aí chamei os dois, conciliei-os para não dispensá-los.

G: Você acha que o clima de inveja é mais freqüente em qual nível hierárquico inferior, intermediário ou superior?

S4: A grosso modo nos inferiores. Os inferiores que eu falo é essa turma mais nova que tem menos experiência e tem bastante mesmo, por causa da insegurança. Isso define tudo. A pessoa madura, que tem firmeza nos seus atos, é difícil sentir inveja.

G: Em geral, quando o indivíduo alcança o sucesso, isso é atribuído à sorte ou competência?

S4: Competência. 100%.

G: E quando eles atribuem à sorte?

S4: A sorte é você ser competente. A gente que faz a sorte. Tudo o que eu procurei aprender, cursos que eu fiz, não foi perda de tempo.

G: Isso você nunca perde. Você percebe aqui dentro, atitudes de idealização?

S4: Existe um caso aqui. Ele mesmo chegou em mim e falou, mas antes falou para a psicóloga que ele gostaria de ocupar um cargo igual ao meu e admirava o meu sistema de trabalho. É um da minha equipe.

G: Ele aprecia seu modo de trabalhar? Tem mitos, super heróis?

S4: Nunca vi.

G: Você conhece pessoas, dentro de sua empresa que “temem o sucesso” ou que “não contam seus sucessos” para não provocar inveja?

S4: Não tem medo.

G: As pessoas parecem ter necessidade de se vingar de alguém. A vingança também vem da inveja.

S4: Cai nos dois rapazes do atrito.

G: É comum na empresa, estratégias de banalizar uma realização ou o excesso de modéstia para desencorajar o que poderia ser objeto de inveja?

S4: Isso acontece, até com coisas corriqueiras. Teve vários. Tem um rapaz que durante 14 anos foi gerente aqui. E foi ótimo, é o que me falam. Só que ele entrou em depressão e precisou ser afastado. Quando voltou não reassumiu o cargo e está ajudando a gente. Ele tem esse tipo de problema. Às vezes alguém faz alguma coisa de bom, outro tem uma idéia diferente, ele vai lá e fala que foi idéia dele.

G: Desprestigiando o outro.

S4: Sim, achando que o jeito que o outro fez não estava certo. Isso aconteceu várias vezes. Talvez ele faça isso por causa da cabeça, sei lá, mas é isso, veneno. Quando eu comecei, pedi para afastá-lo. Me pediram mais um tempo.

G: E se ele continuar onde está, provavelmente vai continuar acontecendo esse tipo de coisa.

S4: Vai continuar acontecendo.

G: Você está no lugar dele?

S4: É. Ele não tem mais autonomia nenhuma, mas ele tem aquele passado.

G: Ele conhece tudo, todos os caminhos?

S4: Sabe, infelizmente. Ele é um anjo na sua frente, por trás é completamente diferente.

G: Isso é inveja, não?

S4: É. A auto estima que ele tinha, perdeu. A pessoa que tem auto estima, dificilmente tem inveja.

G: É verdade, auto estima equilibrada, fica mais difícil ter inveja.

S4: E tem que ter muito equilíbrio no lugar dele para não ter inveja. Ficou 14 anos no cargo.

G: Ele já dirigiu algumas palavras invejosas a você?

S4: Não.

G: Distorcida?

S4: Ah já, no começo sim, mas eu cortei pela raiz, falava claramente na frente dele e dos patrões.

G: Como ele reagiu?

S4: Não dá para entender sua reação.

G: Ele negou?

S4: Negou.

G: Você percebe na sua empresa, uma maneira construtiva de fazer face à inveja? Parece que você falou que enfrenta a inveja?

S4: A maneira construtiva é mostrar que quem tem inveja enxerga (ele quis dizer que o invejado tem que falar da inveja para o invejoso). Quem está do lado da inveja.

G: A pessoa sabe que está invejando, mas a inveja nunca é confessa.

S4: Mas só que a gente pelo menos não chegou e falou que é inveja que ele tem. Mas eu procuro mostrar que ele está errado no seu comportamento. Se ele "por" a cabeça no travesseiro e pensar, ele vai chegar lá...

G: Ele sabe que é inveja.

S4: E isso tem muito. Eu brigo com isso. Quando vejo que está acontecendo, eu brigo, converso claramente. Não falo se não for diretamente para a pessoa. Para

outra pessoa não falo, porque tem muito aqui: vai, fala pra outro, não vem falar para quem é. A gente está brigando muito aqui para falar para a pessoa.

G: Já teve caso de demissão motivada pela inveja? O indivíduo intrigueiro é invejoso?

S4: Ele é. Já aconteceu de eu ter dispensado. Um era da expedição.

G: Como ele fazia suas intrigas?

S4: Ele era muito amigo da família de um dos patrões e misturou o serviço com esse lado de amizade. E eu percebi que a linha de conduta dele não era correta, no sentido de falar mal da companheira de trabalho, de mim e ainda de outros. Então, eu pus ele para fora e era bom para trabalhar.

G: Deu chance? Ele falava mal?

S4: Dei chance: avisei-o sobre seu comportamento, não mandei embora na primeira vez. Eu não faço isso. Esclareço, converso, dou outra chance. Depois, se não deu certo, dispenso.

G: Francis Bacon disse um dia: “A inveja não dá jamais lugar à festa”. Você concorda com isso?

S4: Eu concordo. Tem gente que tem inveja, uma roupa diferente, um sapato, ou aquele que é melhor de situação financeira.

G: Ou você sabe que o outro tem uma condição similar a sua.

S4: É verdade. A gente começa a julgar.

G: A inveja existe, mas falamos muito pouco explicitamente. Você percebe, você interfere, mas não fala sequer a palavra inveja.

S4: É verdade

G: Sabe que é inveja, que aquele conflito foi originado pela inveja. Vai lá resolver, mas não fala: Você é invejoso.

S4: É verdade e isso acontece até na família da gente. Qual a definição exata da inveja?

G: Muitas. Inveja é uma tristeza que você sente pela alegria do outro. É o desejo de ter aquilo que o outro tem.

S4: É isso que minha esposa fala.

G: A inveja não fica só no ter, pode invejar o ser. Eu vejo quanto você é competente no seu trabalho. Porque ele é tão competente e eu não?

S4: É verdade. Como você falou no começo quando uma pessoa fala: “que falta de sorte”. Isso não existe.

G: Seria melhor que falasse que falta de esforço.

S4: É

G: A inveja pode atrapalhar a produtividade da empresa. No entanto algumas estratégias podem reduzir a presença da inveja?

S4: Eu acho que sim, porque a pessoa não ia querer tanto o que a outra tem, o que a outra faz. Estaria no mesmo nível. A pessoa ponderada percebe que está no mesmo nível do outro, sabe o nível dela e do outro que está de “parelho”.

G: Parece que a gente existe a partir da comparação que faz com o outro.

S4: É verdade.

G: Sozinho é difícil se posicionar. Você se posiciona a partir do outro. No momento que você se compara com o outro é que a inveja se instala.

S4: É verdade. A pessoa que tem inveja não tem segurança.

G: O invejoso é inseguro! Você que está nesse ramo do calçado há uma vida, 30 anos, pode existir inveja entre as fábricas de calçado uma vez que Jaú é um pólo calçadista?

S4: Eu acho que existe muito.

G: Como você percebe a inveja entre as fábricas?

S4: Uma coisa típica é quando a fábrica está fazendo sucesso. Todos querem copiar.

G: Faz sucesso pela coleção. Uma coleção bonita que agradou bastante?

S4: É. Como no ano passado que a fábrica teve um desempenho enorme. O que vinha de gente aqui para comprar! Formava fila. Então, Jaú inteira falava da empresa 4.

G: Já aconteceu de você estar numa empresa e uma outra fazer sucesso? Esse sucesso que a empresa 4 fez o ano passado?

S4: É o que está acontecendo agora. Nós não acertamos muito bem na modelagem. Tem serviço, mas não está aquela loucura.

G: Loucura foi o ano passado?

S4: Isso. Foi para a feira, não vendeu nada de inverno neste ano. Ano passado, vendeu 60 mil pares de inverno.

G: Na feira é que fica sabendo qual a fábrica que vendeu mais, portanto, fez mais sucesso?

S4: Isso. É lá que fica sabendo se aceitou a tendência. É lá que dita a moda.

G: Teve algum momento em sua vida onde o invejoso foi você?

S4: Eu tive, na época em que montei minha fábrica. Eu cheguei a fazer 400 pares por dia de sapato de couro. Estava bem na fábrica e ainda assim tinha inveja da fábrica onde trabalhei 17 anos, por incrível que pareça. O “cara” era muito competente, era honesto, nossa! o “cara” era dez! Eu tinha inveja porque eu queria

chegar lá, fazer o mesmo sucesso que ele fazia. E acho que a competência (do entrevistado) não era para isso e outra, sociedade é difícil e acabei parando, parando numa boa também. Parei, parti para meu lado.

G: Desfez a sociedade

S4: Mas eu tive inveja sim, Na época era louco para ter a fábrica como a do meu ex patrão. Aí perdeu o encanto. A dificuldade era grande, a fábrica era numa cidade vizinha de Jaú e havia sete, oito fábricas grandes, que faziam 1.500 pares por dia, hoje não tem mais nada. Aí começou a época do Sarney. Acabou com as fábricas, só sobreviveu quem estava estabilizado. Agora eu falo com franqueza: hoje eu não tenho inveja. Eu tenho vários colegas que são gerentes, já não penso mais em fábrica para ser o dono, então eu acho que alcancei aquilo que eu queria. Eu queria, eu adoro sapato, tanto é que estou há 30 anos aí, eu adoro mexer com modelagem e também gosto da parte de mexer com o pessoal, de comandar. Eu preferia a modelagem no começo porque é muito mais difícil a parte de gerenciamento.

G: Muito mais.

Sujeito 5

Sujeito 5: Colocar obstáculos, pedras ali naquele caminho para que ele não atinja certos parâmetros, certas alturas. Pode até não ser 100% consciente, aí depende também do caráter da pessoa. Ela reagiu mais ou demonstrar mais ou provocar mais ou menos.

Glaura: Independente do caráter, você acha que existe esse tipo de inveja com que frequência?

S5: Existe sim, é do ser humano, é no ambiente de trabalho, a vaidade, o orgulho, o narcisismo, todo mundo quer o destaque para si e não para o outro. É difícil para o ser humano conviver com o sucesso do outro, a gente tem que buscar fazer essa sintonia entre as pessoas no trabalho para que não exista esse clima de inveja. Aí é que entra o trabalho da gente: tentar formar uma equipe onde todos têm o seu valor, para que exista menos esse tipo de sentimento.

G: Essa é uma estratégia que vem sendo utilizada para evitar a inveja. Evitar ou mantê-la numa frequência menor. Dessa forma, na equipe todos tem o seu valor. Não tem mais o estrelismo, fui eu que fiz, foi o João...

S5: O mérito é de todos.

G: Todos participam igualmente.

S5: Agora, é lógico, para ter sucesso, a equipe tem que ter o sucesso individual, a responsabilidade individual, o comprometimento para que haja sucesso no conjunto. Quanto menos vaidade pessoal, cada um fazer seu trabalho, um cobrar do outro, para que a engrenagem funcione de acordo e haja o sucesso coletivo. Cada vez mais as pessoas precisam umas das outras. Não existe trabalho único, sozinho, individual, hoje. Todo mundo depende de todo mundo. Para que tenha sucesso a empresa e a equipe. Individualismo acho que acabou. Então aí, mais que se tem trabalhar pessoas. Estamos numa busca aqui de valorizar as competências, buscar nas pessoas o lado melhor delas, que todos têm e procurar colocá-las naquilo que ela faz melhor, para que renda mais, tenha mais sucesso, mais realização pessoal.

G: Isso seria uma estratégia para se fazer frente à inveja?

S5: Sim, mas aí também entra maturidade, espiritualidade, acho que entra tudo aí no caso, o auto conhecimento, a ambição. Depende até da idade das pessoas, porque certas idades não têm tanta ambição financeira, por exemplo. Depois que se atinge uma maturidade, você já tem mais ou menos um equilíbrio financeiro, e passa a valorizar outros lados. Agora, a turma mais jovem, eles ainda são muito ambiciosos em termos de dinheiro, status, estar bem, então aí, a luta fica mais acirrada.

G: Aqui em Jaú, como é uma cidade com muitas fábricas de calçado, você acha que existe competição e até inveja de uma empresa para outra? Como você percebe a inveja de uma empresa para outra?

S5: De vez em quando a gente escuta alguns boatos. E eu acho que boato é um sintoma de inveja, porque as pessoas não querem ver o sucesso da outra empresa. Então, começa uma boataria e nem sempre é real aquela boataria.

G: Você lembra de algum caso?

S5: É só falar assim: “aquela empresa não está vendendo”; “tal empresa está com a esteira parada”; “tal empresa errou a modelagem”. Às vezes não é tanto aquilo que se fala, mas cria-se “uma coisa”, um passa pro outro, de aumentar, exagerar e é um sintoma de inveja. Nas feiras, por exemplo, as empresas que são muito visitadas, que são muito faladas, se sobressaem demais, também causam muito impacto; as pessoas ficam na porta, comentam entre si: “o que será que está acontecendo?”. Essas empresas tornam-se mais visadas e alvo de inveja. Nas feiras, acontecem normalmente lançamentos de uma coleção (moda verão ou inverno), é o momento de uma empresa conhecer o lançamento de outra: qual empresa fez sucesso, se

ela foi bem, e depois o boato vem para cidade, aí só se ouve falar daquilo. As feiras causam “muita conversa”, “um furor” tanto no acerto como nos erros da coleção. Muitas vezes o próprio fornecedor e os lojistas que visitam todas as fábricas, ouve as conversas, os “buchichos”, vão passando de fábrica em fábrica o que ouvem aqui e lá. As coisas correm mesmo, e de várias fontes. Não é preciso nem buscar as informações, elas chegam. A concorrência, o concorrente fazendo sucesso causa uma inveja, aparente ou não, mas causa inveja.

Sujeito 6

Glaura: Você considera o brasileiro uma pessoa invejosa?

Sujeito 6: Eu não sei se poderia dizer o brasileiro, acho que o ser humano. É uma coisa de cada um, nunca pensei assim, também não tenho conhecimento de pessoas de outros países. Eu acredito que a inveja é bastante vivida aqui no nosso país.

G: Você considera que os seus colegas de trabalho são pessoas invejosas? Seus superiores demonstram ter inveja dos seus pares?

S6: A minha postura em relação a isso, hoje. Eu não tenho essa postura de enxergar se o outro está invejando. As pessoas que trabalham aqui com a gente são de uma forma diferente, agora, entre eles, eu acho que existe. Acho que tenho uma ilusão de que as coisas possam ser diferentes, o ambiente na empresa tem que ser bom, a inveja vai existir, mas é uma coisa tão feia, nociva. Não é inveja você querer ser melhor, mas a partir do momento que você breca o outro, você atrapalhar o outro porque tem inveja, aí eu já acho prejudicial. É uma ilusão ter uma empresa diferente. Meu marido trabalhou quase 30 anos em uma multinacional e ele contava que existiam coisas fora da compreensão. Se a pessoa tiver uma postura correta, procurar fazer o melhor, mostrar o que tem de melhor, sempre alguém vai enxergar.

G: Você conhece pessoas que “temem o sucesso?” O que esse sucesso pode repercutir na vida dele?

S6: Existem pessoas que negam cargos oferecidos, não querem crescer, agora, não posso dizer que isso seja em virtude do medo, do que ela vai ser depois, da atitude que terá se ela for chefe, de como as pessoas irão encarar, se as pessoas vão ter inveja, por não saber lidar lá fora com a situação. Já aconteceram casos aqui dentro da empresa, de eu oferecer um cargo melhor para alguém e dizer:

“olha, estou precisando de alguém para fazer isso; você vai comandar essas pessoas” e a pessoa responder: “ai não, prefiro ficar só fazendo meu serviço”, eu sempre imaginei que a pessoa estava se acomodando, para não ter muita responsabilidade, por ter dificuldade em lidar com pessoas, que é 90% do nosso dia a dia. Nunca pensei realmente dessa forma, sempre achei que fosse comodismo.

G: Você conhece alguém que já alcançou o sucesso, mas não fala sobre isso com os outros?

S6: Não é muito normal, porque geralmente as pessoas exaltam isso, se mostram valentes. Nós vemos muito isso hoje, a pessoa vive o cargo que ela tem, sai da empresa, mas continua sendo o gerente, diretor, ela “costura”, não consegue tirar o “cargo”. Hoje em dia, não são mais humildes dentro e fora da empresa, carregam o peso daquilo que são na empresa, incorporam, e isso é muito prejudicial, pois as pessoas ficam sem amigos. Se ela perder o cargo, deixa de existir como pessoa, fica “esvaziado”. Meu marido sempre fala: “eu sou lá dentro o que preciso ser, agora, lá fora, sou uma pessoa normal”. São poucas as pessoas que têm essa postura. As pessoas às vezes reverenciam demais os outros. Dentro dele, ele era ele, aquela pessoa que ele nunca mudou com relação ao cargo que ele ocupa. São poucas pessoas que pensam e agem assim. É difícil desprender do cargo.

G: Para a pessoa ter essa postura de despreendimento em relação ao cargo, a pessoa tem de ser bem apropriada de si, conhecendo seu potencial e seu limite e até saber ver coisas boas no outro. Então, a pessoa já superou a inveja. São pessoas mais amadurecidas e também não tem 30 anos, tem mais de 40. Já viveram a inveja. Pode ser que nessa faixa etária realmente deixem de contar quando alcançou o sucesso. Já não tem mais necessidade de compartilhar seu sucesso com os outros.

S6: A auto-estima já está equilibrada.

G: Eles já conhecem seu mecanismo de funcionamento.

G: A gente sabe que a inveja surge exatamente da comparação com o outro e parece que só passamos a existir quando somos comparados com outro.

Anexo C

1.1. Transcrição da crônica de Danuza Leão

“A HUMANIDADE, ESSE PERIGO

Um romance de amor com final feliz não faz sucesso...

A humanidade, de uma maneira geral, é o grande espetáculo da Terra, e quem prestar atenção no que se passa na intimidade das famílias, no ambiente de trabalho ou entre os amigos, não vai precisar, nunca mais, ler um só livro ou ver um só filme.

Vamos supor que uma ótima fotografia sua tenha sido publicada numa revista. Pois tente se lembrar: quantas pessoas telefonaram para dizer que leram ou viram? Pouquíssimas – se é que alguém telefona. E se você perguntar “Viu minha foto?”, vai ficar surpreso, pois a maioria delas, por um motivo ou outro, não viu. Que coincidência, não?

Mas digamos que numa publicação quase clandestina saia uma só linha fazendo um comentário desfavorável à sua pessoa. No dia seguinte o telefone não pára de tocar; teoricamente, por solidariedade, mas no fundo para que você saiba que todos leram o que preferia que tivesse passado batido: que mundo.

As revistas de escândalo são as que mais vendem, e quando sai uma reportagem de teor escabroso sobre uma celebridade, as linhas de telefone ficam congestionadas, e a conversa começa logo com a frase “Mas como, ainda não leu? Então mande sua empregada comprar voando”.

O que mais interessa à maioria das pessoas é a intimidade dos ricos e famosos, e quanto mais escabrosas as histórias, melhor. Um romance de amor com final feliz não faz o menor sucesso; termina no máximo, com uma frase do tipo “Vamos ver quanto tempo vai durar”.

Os especialistas na miséria humana costumam se dividir em diferentes departamentos e um deles, bastante popular, é o que diz respeito à saúde alheia. Contar em primeira mão que

alguém está com uma doença incurável, comentar os detalhes dos exames, como foi a temporada na UTI, quanto foi a conta do hospital, se foi ou não coberta pelo plano de saúde é, para certas pessoas, o que se chama de conversa prazerosa.

Há também os que fizeram pós-graduação em briga-de-família-em-torno-do-dinheiro, como aquele que interditou a mãe para poder botar a mão na grana, deixando na miséria as irmãs. Conversas sobre heranças – com briga na justiça, de preferência – também são bem-vindas, mas é preciso ter boas informações em relação a cifras, saber quem ficou rico e quem foi morar de favor na casa de uma prima no subúrbio.

Um cofre cheio de jóias, desaparecido enquanto o enterro rolava, é um prato cheio para o sucesso da história, e quanto mais dinheiro envolvido, melhor – e vale exagerar.

Mas nada faz mais sucesso do que tramas amorosas acontecidas dentro de uma família; dependendo do grau do escândalo, são contadas em voz baixa, e se o marido está tendo um caso com a cunhada, ah, que delícia. É bom comentar – e espalhar – o que ninguém sabe ainda, e com isso poder compensar as frustrações de uma vida onde nada acontece.”

Referências bibliográficas

ALBERONI, Francesco. ***Os invejosos – uma investigação sobre a inveja na sociedade contemporânea.*** (tradução de Elia Edel). Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. ***Motivação nas organizações.*** São Paulo: Atlas, 1997.

BERKE, Joseph H.. ***A Tirania da Malícia – explorando o lado sombrio do caráter e da cultura.*** (tradução de Myriam Campello). Rio de Janeiro: Imago, 1992.

BION, W.R.. ***A Atenção e Interpretação – O acesso científico à intuição em psicanálise e grupos.*** (tradução de Paulo Dias Corrêa). Rio de Janeiro: Imago, 1991.

BONDER, Nilton. ***A Cabala da Inveja.*** Rio de Janeiro, Imago, 1992.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F.. ***Elementos de Comportamento Organizacional.*** (Tradução de José Henrique Lamendorf). São Paulo: Pioneira, 1992.

BYINGTON, Carlos Amadeu Botelho. ***Inveja Criativa: o resgate de uma força transformadora da civilização.*** São Paulo: Religare, 2002.

DAVEL, Eduardo, e VERGARA, Sylvia Constant (organizadores). ***Gestão com Pessoas e Subjetividade.*** São Paulo: Atlas, 2001.

DAVIS, Keith e NEWSTROM, John W.. ***Comportamento Humano do Trabalho – Uma abordagem psicológica.*** (tradução de Cecília Whitaker Bergamini; Roberto Coda). São Paulo: Pioneira, 1992.

EPSTEIN, Joseph. ***Inveja.*** (tradução de Ivo Korytowski). São Paulo: Arx, 2004.

FAUS, Francisco. ***A inveja.*** São Paulo, Quadrante, 2000.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. ***Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa.*** Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

GODOY, Arilda S.. ***Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais.*** Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.35, nº 3, p.20-29.

GÓES, Joaci. ***A Inveja Nossa de Cada dia – Como lidar com ela.*** Rio de Janeiro: Topbooks / Polifucs, 2001.

GONZÁLEZ REY, Fernando L.. **Pesquisa Qualitativa em Psicologia: caminhos e desafios**. (tradução de Marcel Aristides Ferrada Silva). São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

GONZÁLEZ REY, Fernando L.. **Pesquisa Qualitativa e Subjetividade**. (tradução de Marcel Aristides Ferrada Silva). São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
KLEIN, Melanie. **Inveja e Gratidão e outros trabalhos (1946 – 1963)**. (Tradução de Liana Pinto Chaves et alii). Rio de Janeiro: Imago, 1991.

LEÃO, Danuza. **“A Humanidade, esse Perigo – um romance de amor com final feliz não faz sucesso” in Indústria Brasileira**. Brasília, ano 6, nº 60, 2006.

LODI, João Bosco. **A entrevista : teoria e prática**. São Paulo: Pioneira, 1991.

MACHADO, Evelcy Monteiro e MACHADO, Larissa Monteiro. **Gestão Educacional: Discutindo Inveja nas Organizações**.
<http://www.utp.br/mestradoeducacao/pddemlm.htm>, acessado em 02/11/2005.

MARTINS, Joel e BICUDO, Maria Aparecida Viggiani. **A Pesquisa Qualitativa em Psicologia: fundamentos e recursos básicos**. São Paulo: Centauro, 2003.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**. (tradução de Reynaldo Marcondes). São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RODRIGUES, Otávio. **“Inveja” in Você S.A.**. São Paulo: Abril, ano 3, nº 27, 2000.

SANTOS, Eduardo Ferreira. **Ciúme – o lado amargo do amor**. São Paulo: Gente, 2000.

SOARES, Antonio Roberto. **Inveja**. www.mesquitaonline.com.br/artigos, acessado em 24/02/2005.

SCHERMERHORN Jr., John R. et alii. **Fundamentos de Comportamento Organizacional** (Preparação do original: Rosana Carlessi et alii). Porto Alegre: Bookman, 1998.

TOMEI, Patrícia Amélia. **Inveja nas Organizações**. São Paulo: Makron Books, 1994.

VENTURA, Zuenir. **Inveja – mal secreto**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1998.

VRIES, Manfred F. R. Kets de **“A inveja, grande esquecida dos fatores de motivação em gestão”**. In: CHANLAT, Jean-François (coordenador). **O Indivíduo na Organização – dimensões esquecidas**. (tradução e organização de Ofélia de Lanna Tôrres et alii). São Paulo: Atlas, 1996.

BIBLIOGRAFIA

BARBOSA, Júlio César Tadeu. **O que é Justiça**. São Paulo: Abril Cultural / Brasiliense, 1984.

CARNEIRO, Angela et alii. **A Inveja**. Rio de Janeiro: Ediouro, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas – O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

GRIMALDI, Nicolas. **O Ciúme – Estudo sobre o imaginário proustiano**. (tradução de Antonio de Pádua Danesi). São Paulo: Paz e Terra, 1994.

GUERRA, Lígia (2004), **Auto-sabotagem tem nome: Inveja**. www.psicologia.com.pt/profissional/emprego/ver_artigo.php?id=43&grupo=1, acessado em 24/02/2005.

HEIDER, Fritz. **Psicologia das Relações Interpessoais**. (Tradução de Dante Moreira Leite). São Paulo: Pioneira, 1970.

JAHODA, Gustav. **A Psicologia da Superstição**. (Tradução de Nathanael C. Caixeiro). São Paulo: Paz e Terra, 1977.

KANT, Immanuel. **Fundamentação da Metafísica dos Costumes e outros Escritos**. (tradução de Leopoldo Holzbach). São Paulo: Martin Claret, 2002.

KLEIN, Melanie; RIVIERE, Joan. **Vida Emocional dos Civilizados**. Rio de Janeiro: Zahar, 1965.

KLOETZEL, Kurt. **O que é Superstição**. (Revisão de Izabel C. M. Rodrigues). São Paulo: Brasiliense, 1990.

MEIRELLES, Valéria. **Você pode estar com inveja mas não sabe**. http://www.uol.com.br/vyaestelar/mulher_atual_inveja.htm, acessado em 24/02/2005.

MORAES, Rico de (2004). **Viva a inveja**. <http://www.mgroupconsultores.com.br>, acessado em 24/02/2005.

PAGÈS, Max et alii. **O Poder das Organizações**. (tradução de Maria Cecília Pereira Tavares; Sonia Simas Favatti). São Paulo: Atlas, 1987.

PUZZI, Nicole. **Inveja: saiba como tratar e se defender desse mal**. São Paulo: SpeedArt, 1999.

QUILICI, Mario. **A inveja**. www.pspoint.com.br, acessado em 12/04/2003.

SEGAL, Hanna. ***Introdução à obra de Melanie Klein***. (tradução de Júlio Castanõn Guimarães). Rio de Janeiro: Imago, 1975.

SEVERINO, Antonio Joaquim. ***Metodologia do Trabalho Científico***. São Paulo: Cortez, 1996.

SERRA, Floriano. ***Inveja no trabalho: por que ele e não eu?***. www.carreiras.empregos.com.br/impressao/printconteudo.htm , acessado em 18/07/2004.

Apêndice

1.1. Frases de efeito invejoso

“Quando um dos meus amigos tem sucesso, alguma coisa em mim se apaga.”
Gore Vidal

“Não há amizade, parentesco, qualidade, nem grandeza que possam enfrentar o rigor da inveja.”

Miguel de Cervantes

“A inveja não dá jamais lugar à festa.”

Francis Bacon

“Nossa inveja dura sempre mais tempo do que a felicidade daqueles que invejamos.”

La Rochefoucauld

“A inveja honra os mortos para insultar os vivos.”

Helvetius

“O despeito de sentir-se inferiorizado ante a superioridade alheia é que torna o indivíduo invejoso.”

Dante Veoleci

“A relação da beleza com o trágico passa pela questão da liderança. Na nossa cultura, que estimula o narcisismo e o culto às formas perfeitas, o valor das pessoas está calcado na inveja que despertam.”

Maria Helena Junqueira, psicanalista

“Os ataques da inveja são os únicos em que o agressor preferiria, se pudesse, ocupar o papel da vítima.”

Alcala Zamora

“A inveja poderá ferir o que possuímos, mas não o que somos.”

Friedrich Hebbel

“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.”

Luiz César Fernandes
Presidente do Banco Pactual

“É tão natural destruir o que não se pode destruir, negar o que não se compreende, insultar o que se inveja.”

Balzac

“A inveja é a homenagem que a inferioridade tributa ao mérito.”

Puisieux

“A inveja é pequenina e mesquinha no seu modo de agir, mas gigantesca na sua intensidade.”

Gustavo Barroso

“O invejoso emagrece com a gordura alheia.”

Horácio

“A inveja é a arma dos incompetentes.”

“A inveja é a traça do talento.”

Ramon de Campoamor

“O procedimento que devemos ter com os invejosos consiste em conservar a distância todos os que compõe tais grupos e em evitar qualquer contato com eles, de modo que fiquemos deles separados por um profundo abismo. Quando isso não é possível, suportaremos com calma os esforços da inveja, cuja fonte tardará em se esgotar.”

Arthur Schopenhauer

“Neste mundo, a virtude será sempre perseguida. Os invejosos morrem, mas não morre a inveja.”

Jean-François Marmontel

“Se o coração estiver amargo, nada adoçará a boca.”

Provérbio em iídiche

“Somos obrigados a acreditar na sorte. Afinal, sem ela, como explicar o sucesso das pessoas que detestamos.”

J. Cocteau