



TECNOLOGIA EM PROCESSOS GERENCIAIS

HENRIQUE ARAUJO DOS SANTOS

A INVEJA COMO FATOR MOTIVACIONAL NAS ORGANIZAÇÕES

CARAGUATATUBA - SP
2018

HENRIQUE ARAUJO DOS SANTOS

A INVEJA COMO FATOR MOTIVACIONAL NAS ORGANIZAÇÕES

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC,
apresentado ao Instituto Federal de
Educação, Ciências e Tecnologia, como
exigência parcial à obtenção do título de
Tecnólogo em Processos Gerenciais.

Orientador: Prof. Me. Dionysio Borges de
Freitas Junior

CARAGUATATUBA - SP
2018

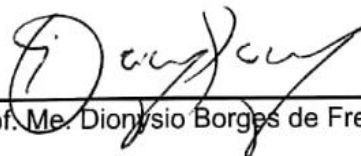
HENRIQUE ARAUJO DOS SANTOS

A INVEJA COMO FATOR MOTIVACIONAL NAS ORGANIZAÇÕES

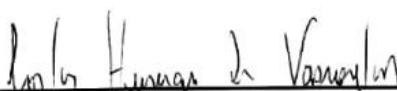
Trabalho de Conclusão de Curso – TCC,
apresentado ao Instituto Federal de
Educação, Ciências e Tecnologia, como
exigência parcial à obtenção do título de
Tecnólogo em Processos Gerenciais.

Orientador: Prof. Me. Dionysio Borges de
Freitas Junior

BANCA EXAMINADORA



Prof. Me. Dionysio Borges de Freitas Junior



Prof. Me. Carlos Henrique de Vasconcelos



Prof. Me. Cesar Augusto Ilódio Alves

S237i Santos, Henrique Araujo dos
A inveja como fator motivacional nas
organizações. / Henrique Araujo dos Santos. –
Caraguatatuba, 2018.
56 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnologia
em Processos Gerenciais) -- Instituto Federal de São
Paulo, Câmpus Caraguatatuba, 2018.

1. Motivação. 2. Fatores motivacionais. 3.
Inveja benéfica. 4. Inveja maléfica. I. Título.

HENRIQUE ARAUJO DOS SANTOS

A INVEJA COMO FATOR MOTIVACIONAL NAS ORGANIZAÇÕES

**AUTORIZAÇÃO PARA DEPÓSITO DO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

Com base no disposto da Lei Federal nº 9.160, de 19/02/1998, AUTORIZO ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Campus Caraguatatuba - IFSP, sem ressarcimento dos direitos autorais, a disponibilizar na rede mundial de computadores e permitir a reprodução por meio eletrônico ou impresso do texto integral e/ou parcial da OBRA acima citada, para fins de leitura e divulgação da produção científica gerada pela Instituição.

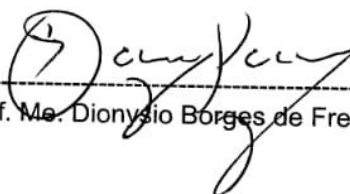
Caraguatatuba-SP, 04 / 06 / 18



Henrique Araujo dos Santos

Declaro que o presente Trabalho de Conclusão de Curso, foi submetido a todas as Normas Regimentais da Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Campus Caraguatatuba - IFSP e, nesta data, AUTORIZO o depósito da versão final desta monografia bem como o lançamento da nota atribuída pela Banca Examinadora.

Caraguatatuba-SP, 04 / 06 / 18



Prof. Me. Dionysio Borges de Freitas Junior

Dedico este trabalho às pessoas que direta e indiretamente auxiliaram em toda a minha caminhada até a linha de chegada.

AGRADECIMENTOS

Este trabalho é fruto de muito esforço pessoal, muita dedicação e muitas horas de leitura e análise de conteúdo até a sua finalização. Este trabalho é também fruto do esforço de muitas pessoas que me auxiliaram nessa longa caminhada, sobrepassando a realização apenas deste trabalho, indo de encontro a concretização de um sonho.

Agradeço a minha família, principalmente minha avó e minha tia Silvana, por todo o apoio e suporte que sempre me forneceram. Por toda a compreensão e todo o carinho com que sempre se dispuseram a me acolher em todos os momentos, mesmo sabendo que nem sempre merecia recebê-lo.

Agradeço às minhas colegas de graduação, Diana, Luana e Samantha, por estarem comigo compartilhando todas as etapas dessa fase tão incrível de nossas vidas, sendo pacientes e compreensivas nas horas que mais precisei de ajuda, em momentos pessoais muito delicados e importantes, ultrapassando a fronteira institucional.

Agradeço o auxílio de professores incríveis que tive em meu caminho, colhendo grandes aprendizados a serem levados à vida. Carlos, Marlette, Carminha e meu orientador, Dionysio. Expresso aqui minha gratidão.

Agradeço também aos meus amigos e colegas pessoais que de alguma forma contribuíram para a formação da pessoa que sou hoje. Aos entrevistados deste trabalho que foram muito compreensivos e atenciosos comigo em suas colaborações. Agradeço a todas as pessoas que passaram pela minha vida e deixaram de alguma forma marcas positivas em meu caminho, me auxiliando a crescer cada vez mais.

E quero dedicar, como humilde forma de retribuição a todo esforço e cuidado que teve comigo, o agradecimento mais especial deste trabalho. Meus sinceros agradecimentos ao Miguel. Ampliou os meus horizontes de vida, me fez amadurecer e me ensinou coisas que levarei por toda a vida com muita gratidão. Nos momentos que mais precisei me acompanhou, lutou comigo, às vezes mais motivado que eu

mesmo, sempre focando na realização dos meus objetivos e lutando comigo até alcançá-los, sempre incentivando e me apoiando de todas as formas possíveis. Alcançar a graduação é um desses objetivos. Esta etapa tão importante da minha vida não estaria acontecendo sem ter recebido essa ajuda tão fundamental. Devo uma grande parcela disso tudo a ele, que nunca desistiu por mim. Quero deixar expressa minha eterna gratidão, e dizer que este trabalho é só mais um fruto do que fez por mim e de tudo o que me ensinou. Sempre terei um olhar de admiração por ser essa pessoa incrível, determinada, motivadora e especial, e que me deu a oportunidade de fazer parte da sua vida.

Meus mais sinceros agradecimentos.

“Vou deixar minha marca para que todos
saibam, eu estive aqui”

Beyoncé Knowles

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo analisar o papel da inveja como fator motivacional nas organizações, a partir da perspectiva dos seus membros. Este tema se justifica perante a necessidade de compreender melhor os fatores que motivam os indivíduos, em especial, destacando o papel da inveja. Para o alcance do objetivo, foi desenvolvido um referencial teórico abrangendo diversas teorias acerca da motivação e em principal acerca da inveja. A metodologia consiste em uma pesquisa exploratória com pessoas que possuem mais de dez anos de experiência no mercado de trabalho. As entrevistas foram baseadas em um roteiro e analisadas com base na técnica de análise de conteúdo. Os resultados revelam que o sentimento invejoso como fator motivacional manifesta-se tanto de maneira positiva quanto negativa. Estas percepções podem ser verificadas através das falas de cada entrevistado, em suas experiências e trajetória organizacional.

Palavras-chave: Motivação. Fatores motivacionais. Inveja benéfica. Inveja maléfica.

ABSTRACT

This task aims to analyze the role of envy as a motivational factor in organizations, from the perspective of its members. This theme is justified by the need to better understand the factors that motivate individuals, especially highlighting the role of envy. To reach the goal, a theoretical framework was developed covering several theories about motivation and envy. The methodology consists of exploratory research with people who have more than ten years of experience in the labor market. The interviews were based on a road map and analyzed based on the technique of content analysis. The results reveal that the envious feeling as a motivational factor manifests itself both positively and negatively. These perceptions can be verified through the statements of each interviewee, in their experiences and organizational trajectory.

Keywords: Motivation. Motivational factors. Beneficent envy. Evil envy.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
2. REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1. Teorias motivacionais	13
2.1.1. Teoria da Hierarquia das Necessidades	14
2.1.2. Teoria X e Y	16
2.1.3. Teoria de Dois Fatores	19
2.1.4. Teoria das Necessidades.....	20
2.1.5. Teoria da Expectativa	22
2.1.6. Teoria da Equidade.....	24
2.2. Inveja	25
2.2.1. Definições e conceito de inveja	26
2.2.2. Inveja na sociedade	28
2.2.3. Psicologia na inveja	29
2.2.4. O lado bom da inveja	31
2.2.5. Inveja nas organizações	32
3. METODOLOGIA	36
3.1. Caracterização da pesquisa	36
3.2. Objeto de estudo	37
3.3. Método para coleta de dados	37
3.4. Instrumento para coleta de dados	37
3.5. Procedimento de Análise de Dados	39
4. ANÁLISE DE DADOS.....	41
4.1. Categorias de análise	41
4.1.1. A inveja como comparação entre os indivíduos.....	41
4.1.2. A inveja benéfica	44
4.1.3. A inveja maléfica	46
4.1.4. Dissimulação da inveja	48
4.1.5. Causas de ser invejado	50
4.1.6. Substitutos conceituais à inveja	52
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	54
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	56

1. INTRODUÇÃO

A motivação está intrinsecamente ligada ao modo com que os trabalhadores desenvolvem seu trabalho, sendo um assunto altamente debatido em meios acadêmicos relacionados às áreas de gestão, comportamento humano e em ambientes empresariais como fator primordial para um bom desempenho.

A inveja é um sentimento que está ligado a natureza social do ser humano, sendo uma característica comum ao ser humano e que se desenvolve por meio do desejo de obter algo do qual o indivíduo não tem posse. A inveja encontra-se constantemente ligada a fatores negativos graças a comparação entre diferentes indivíduos.

Considerando-se os fatores que podem motivar um indivíduo, a questão de pesquisa que norteia este trabalho é: a inveja possui algum papel na motivação dos indivíduos?

Dessa forma, o objetivo geral deste trabalho é analisar o papel da inveja como fator motivacional nas organizações, a partir da perspectiva dos seus membros. Constituem objetivos específicos deste trabalho verificar a caracterização da inveja na perspectiva dos entrevistados, assim como analisar a inveja como potencial benéfico ou destrutivo na motivação dos indivíduos.

Esse trabalho justifica-se perante a necessidade de compreender melhor os fatores que motivam os indivíduos, em especial, destacando o papel da inveja — cuja importância acaba sendo relegada a segunda plano.

O trabalho está estruturado em referencial teórico, composto por um capítulo onde são elaboradas as teorias motivacionais e um capítulo onde são apresentados os principais conceitos sobre a inveja. Após o referencial teórico, encontra-se a metodologia utilizada neste trabalho, a análise e a discussão dos resultados. Por fim, são apresentadas as considerações finais do trabalho.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A motivação, dentre tantas possibilidades, pode ser conceituada como o comportamento que leva um indivíduo a ter interesse na realização de determinadas tarefas e atividades, levando em consideração o ambiente em que está inserido. Pode-se então perceber a motivação no indivíduo quando ele demonstra e realiza mais esforços a os que tende a fazer rotineiramente para conseguir alcançar algo do qual é alvo de desejo por parte do indivíduo. (DUBRIN, 2008)

A motivação, para Robbins (2005), pode ser descrita como uma junção de esforços para se alcançar alguma meta ou objetivo. Para tanto, este autor aponta a necessidade de se compreender que tais esforços dependem de fatores como: intensidade, direção e persistência. Em outras palavras, um indivíduo perseguirá um determinado objetivo com graus de intensidade, direção e persistência diferentes determinando assim a medida da sua motivação.

Wagner (2009) complementa afirmando que a motivação leva os indivíduos a buscarem o desempenho com excelência nas suas atividades, primando por realizar tarefas com alto nível de qualidade. Aponta ainda que a tecnologia pode possibilitar este incremento no desempenho.

2.1. Teorias motivacionais

Existem diversas teorias que estudam a motivação. Estas teorias foram evoluindo ao longo do tempo e foram aprimorando cada vez mais as suas aspirações relativas ao funcionamento da motivação dos indivíduos.

O Quadro 1 apresenta uma breve cronologia dessas teorias, que serão estudadas ao longo deste trabalho:

Quadro 1: Cronologia de Apresentação das Teorias de Motivação

Teoria	Autores
Hierarquia das Necessidades	Abraham Maslow
Teoria X e Y	Douglas McGregor
Teoria de Dois Fatores	Frederick Herzberg
Teoria das Necessidades	David McClelland
Teoria da Expectativa	Victor Vroom
Teoria da Equidade	J. Stacy Adams

Fonte: Elaborado pelo autor

2.1.1. Teoria da Hierarquia das Necessidades

A Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, também conhecida como a pirâmide de Maslow (figura 1), foi separada em cinco categorias que segue das necessidades mais básicas que se encontram na parte inferior da pirâmide até as necessidades mais altas e de realização que se encontram no topo da pirâmide. Na medida em que cada um dessas necessidades é suprida pelo indivíduo ele se volta para a próxima, buscando alcançar a realização da mesma. (MOTTA, 2010)

As necessidades das quais se referem a Teoria de Maslow são divididas em cinco categorias dentro de um formato de pirâmide, e estão dispostas à partir de sua base na ordem em que estão apresentadas a seguir por Motta (2010). São elas:

Figura 1: Pirâmide da Teoria da Hierarquia das Necessidades



Fonte: Extraída de: <http://brazilsfe.blogspot.com.br/2016/08/A-Piramide-de-Maslow.html>

1. Necessidade Fisiológica: Dentro desta necessidade incluem-se elementos como a fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades básicas do corpo.

2. Necessidade de Segurança: Nesta categoria são incluídas segurança e proteção contra danos físicos e emocionais como fatores de necessidades para os indivíduos.

3. Necessidade Social: Fatores como a afeição, aceitação, amizade, sensação de pertencer a um grupo e interações interpessoais são incluídas dentro desta área de necessidades na hierarquia.

4. Necessidade de Estima: Inclui fatores internos de estima, como respeito próprio, realização pessoal e autonomia, além também de fatores externos de estima, como o status, reconhecimento e atenção.

5. Necessidade de Auto-realização: No topo da hierarquia das necessidades, a intenção de tornar-se tudo aquilo que se é capaz de um indivíduo ser, incluindo o seu crescimento, o alcance do seu próprio potencial e autodesenvolvimento.

O comportamento do ser humano dirige-se para a realização das necessidades básicas dentro da hierarquia, pois estas são essenciais para a sua sobrevivência, somente após satisfazê-las é que o indivíduo buscará satisfazer necessidades mais complexas. (MOTTA, 2010)

As necessidades são separadas em dois níveis, um mais baixo onde se encontram as necessidades mais básicas, e um mais alto onde se encontram as necessidades sociais e de auto-realização, tal disposição será posteriormente abordada na Teoria do Dois Fatores. De acordo com Robbins (2005) a diferença existente entre estes dois níveis de necessidades é basicamente de onde partem as formas de motivação para eles, sendo interna ou externamente. As necessidades de nível mais baixo na hierarquia são satisfeitas quase que numa totalidade por fatores externos, e as necessidades de níveis mais altos são satisfeitas internamente por fatores dentro do próprio indivíduo.

Robbins (2005) e Dubrin (2003) seguem a mesma linha de raciocínio sobre quando a motivação é extinta dentro destas necessidades, esta teoria sugere que a motivação é extinta quando uma das necessidades é realizada, mesmo que não seja realizada por completo, pois o foco do indivíduo já estará objetivando o alcance da satisfação de uma nova necessidade dentro desta hierarquia. Ou seja, um indivíduo não terá fatores motivadores suficientes que o despertem desejos se este estiver recebendo incentivos em uma escala de necessidades que este mesmo já não está inserido, por exemplo, algum indivíduo buscando suprir as suas necessidades sociais está recebendo incentivos para a sua necessidade de segurança, este não se sentirá motivado pelos fatores de segurança que foram reforçados e aprimorado, pois o que está almejando já não se insere dentro dos padrões dos quais se referem às necessidades de segurança, e isso se encaixa em quaisquer níveis dentro desta escala de necessidades.

2.1.2. Teoria X e Y

Para Motta (2010), na Teoria X e Y existem duas visões distintas de comportamento do indivíduo (quadro 2), onde uma delas é basicamente um comportamento negativo e a outra um comportamento positivo.

Considerando Motta (2010), a ideologia em que se baseia a Teoria X é que o indivíduo tende por natureza evitar o trabalho, e sempre buscará formas de fazer a menor quantidade de coisas possíveis, e que para aumentar a produtividade dos indivíduos é necessário que exista uma administração adequada e estratégica para que os incentivos ao trabalho sejam suficientemente bons a ponto de se conseguir resultados positivos. Já a Teoria Y a administração seria feita de forma a auxiliar os indivíduos a alcançarem seus objetivos e suas metas pessoais, fazendo com que o indivíduo seja orientado a conduzir seus esforços para almejar os objetivos da organização.

Quadro 2: Teoria X e Y e seus aspectos

A Administração pela <u>Teoria X</u>	A Administração pela <u>Teoria Y</u>
Vigilância e fiscalização das pessoas	Autocontrole e autodireção
Desconfiança nas pessoas	Confiança nas pessoas
Imposição de regras e regulamentos	Liberdade e autonomia
Descrédito nas pessoas	Delegação de responsabilidade
Centralização das decisões na cúpula	Descentralização das decisões na base
Atividade rotineira para as pessoas	Atividade criativa para as pessoas
Autocracia e comando	Democracia e participação
Pessoas como recursos produtivos	Pessoas como parceiros da organização

Fonte: Extraído de: <https://rbchristanelli.wordpress.com/2013/09/19/a-teoria-x-e-y/>

De acordo com Robbins (2005), a visão da Teoria X apresenta como suas premissas:

1. Os indivíduos não gostam de trabalhar e realizar as tarefas por sua própria natureza, eles tentarão evitar de alguma forma o trabalho sempre que possível.

2. Como os indivíduos não gostam de trabalhar, eles precisam ser coagidos, controlados ou ameaçados com punições para que atinjam as metas que lhes são estabelecidas.

3. Os indivíduos evitam quaisquer tipos de responsabilidades e buscam orientação formal sempre que possível, evitando assim que algum tipo de problema fique dentro da responsabilidade dele, e que com isso sejam gerados mais trabalhos para que sejam resolvidos.

4. A maioria dos trabalhadores coloca a segurança acima de todos os fatores associados ao trabalho e mostra pouca ambição, ou seja, estar seguro e dentro de sua zona de conforto dentro da organização estaria adequado o suficiente para manter o conforto para o trabalhador.

Já as premissas da Teoria Y, conforme apontadas por Robbins (2005), são:

1. O indivíduo pode encarar o ambiente de trabalho e o seu trabalho em si como algo natural, tão natural quanto descansar ou se divertir, levando assim o entendimento o ambiente de trabalho como um ambiente pessoal, podendo aumentar assim o desempenho em suas metas.

2. As pessoas demonstrarão auto-orientação e autocontrole se estiverem comprometidas com os objetivos, não precisando de esforços excessivos por meios motivadores para a realização das suas tarefas.

3. O indivíduo que se encontra em uma situação, onde não tem um desempenho excepcional mas também não está abaixo das expectativas, é capaz de aprender a aceitar, ou até a buscar, a responsabilidade, gerando crescimento pessoal e também em sua parte profissional dentro da organização.

4. A capacidade de tomar decisões inovadoras pode ser encontrada em qualquer pessoa e não é privilégio exclusivo dos que estão em posições hierarquicamente superiores, entendendo assim que qualquer indivíduo pode ser peça chave dentro do contexto organizacional.

Robbins (2005) ressalta que as premissas elaboradas pela Teoria X e Y não são evidentes, e que não se pode ter total compreensão de que a motivação de um

indivíduo, tanto quanto a mudança do seu comportamento tem relação direta com o que é descrito pelo autor da teoria.

2.1.3. Teoria de Dois Fatores

A Teoria de Dois Fatores observa o indivíduo dentro do seu local de trabalho, analisando as atitudes da pessoa e compreendendo que a relação desta pessoa com o seu trabalho é básica, e que tais atitudes determinarão o seu sucesso ou fracasso no âmbito organizacional. (ROBBINS, 2005)

Motta (2010) resume a Teoria dos Dois Fatores entre a divisão dos fatores de satisfação ou higiênicos e os fatores motivacionais ou intrínsecos, dizendo que se ausentes os fatores mínimos de satisfação pode ocorrer o comprometimento na execução dos processos organizacionais. Sobre os fatores motivacionais, estes são mais complexos e relacionam-se com o aprendizado constante e a autorrealização do indivíduo, gerando maior comprometimento pessoal com os objetivos da organização.

Os fatores que levam o indivíduo a sentir-se satisfeito ou insatisfeito são distintos, e ao suprir uma insatisfação não existe correlação com a supressão de sua satisfação na organização. Ou seja, quando um indivíduo encontra-se insatisfeito é necessário analisar quais fatores ocorrem para que esta sensação esteja presente, com a finalidade de sua supressão, e não tentar criar mecanismos de satisfação para que este indivíduo receba recompensas, pois ele necessita sentir que a sua insatisfação foi saciada, para que então consiga desfrutar de benefícios e recompensas que possam ser efetivamente motivadores, caso contrário seriam esforços desnecessários da organização. (ROBBINS, 2005)

Observado por Dubrin (2003), os fatores que têm relação com a motivação do indivíduo tem relação com as suas necessidades mais altas, ao passo que o conjunto de fatores que busca evitar a insatisfação tem relação com as necessidades mais baixas e básicas do indivíduo. Os fatores motivacionais são intrínsecos e podem incluir a realização, o reconhecimento, promoção, responsabilidade e até o trabalho em si na possibilidade de crescimento pessoal. Os fatores extrínsecos, são aqueles que buscam suprir a insatisfação do indivíduo, eles

não são fatores motivacionais, mas são necessários e desejáveis para que o indivíduo mantenha-se saudável e disposto dentro da organização.

2.1.4. Teoria das Necessidades

A Teoria das Necessidades apresenta enfoque em três tipos de necessidades consideradas úteis para a compreensão do comportamento humano no contexto organizacional, são elas: necessidade de realização, necessidade de afiliação e necessidade de poder.

Para Motta (2010), McClelland propõe fatores motivacionais embasando-se na ideia de uma projeção do futuro, de objetivos ou metas a serem alcançadas, de ações que encaminharão o indivíduo para certa direção, e que estes serão necessário para compreender o comportamento de cada indivíduo para a realização de cada um dos seus próprios fatores de necessidade apresentados nesta teoria.

Dubrin (2003), complementa dizendo que a teoria baseia-se na premissa de que com base na cultura as pessoas adquirem ou aprendem novas necessidades pessoais. Quando a necessidade é muito atrativa e muito forte para a pessoa, ela busca se esforçar mais que o comum para cumprir as atividades a fim de satisfazê-la.

Sobre cada uma das três necessidades citadas pelo autor, elas estão separadas em tópicos a seguir:

1. A Necessidade de Realização: tem como principal característica um desejo de excelência nas atividades realizadas, e tem por desejo atingir um nível de reconhecimento dos outros indivíduos, onde é reconhecido pelos seus feitos e aclamado por tais. Fixar os objetivos e se esforçar intensamente até que sejam atingidos, mesmo que para isso seja necessário correr alguns riscos são algumas características do indivíduo, além da busca geralmente por trabalhos e desafios individuais. (MOTTA, 2010)

Já para Dubrin (2003), a necessidade de realização é conseguir por méritos próprios alcançar objetivos que tenham um grau de dificuldade avançado, é também

sempre estar na busca por realizações e melhorias pessoais e profissionais, assim como a preocupação em progredir constantemente dentro de sua carreira.

Em outras palavras, pode-se dizer que a necessidade de realização é basicamente a busca da excelência, a luta pelo sucesso e também a auto realização em relação a determinadas situações e padrões. (ROBBINS, 2005)

2. A Necessidade de Afiliação: é o desejo do indivíduo de estar inserido dentro de um contexto interpessoal, em um grupo onde existam relações sociais que gerem valores positivos, no intuito de sentir acolhimento por meio dele. O indivíduo busca estar sempre almejando a coletividade, entendendo o trabalho como um coletivo, onde se possa existir a colaboração para melhoria nos resultados dos objetivos. (MOTTA, 2010)

Dubrin (2003) vê a necessidade de filiação como um desejo pessoal de se estabelecer e manter um relacionamento agradável e saudável com os outros, para que como o alcance desse clima organizacional casos de desavenças ou relacionamentos interpessoais mal resolvidos possam ser restabelecidos dentro de uma atmosfera agradável que se mantém em torno no local, amenizando sentimentos negativos que possam ter ficado guardados.

Basicamente, a necessidade de afiliação pode ser descrita como o desejo pela interação com outros indivíduos, o desejo de relacionamentos interpessoais saudáveis, próximos e de companheirismo. (ROBBINS, 2005)

3. A necessidade de Poder: é o desejo de querer influenciar o comportamento de outros indivíduos e também ser responsável por eles. Pessoas que sentem grande necessidade de poder acabam passando um longo tempo pensando em métodos e situações para como motivar outras pessoas a agirem da forma com que ela deseja. Controlar pessoas e recursos, além de ganhar posição com autoridade e o *status* também são características que envolvem o indivíduo com esta necessidade. (DUBRIN, 2003)

Motta (2010) observa a necessidade de poder como um desejo inconsciente de se tomam decisões que influenciam outros indivíduos ou outros grupos. Para ele, pessoas com a necessidade de poder como fator de motivação buscam sempre

estar em posições de liderança e de influência para com os outros, pois assim podem controlar recursos e poder comandar pessoas.

Pode-se então dizer que a necessidade de poder, é descrita como a necessidade de fazer com que os outros indivíduos se comportem de uma forma diferente das quais se comportam rotineiramente, agindo de forma que não faria naturalmente. (ROBBINS, 2005)

2.1.5. Teoria da Expectativa

A Teoria da Expectativa aponta que o indivíduo baseia a motivação de realizar as suas atividades através da expectativa de que essa ação trará algum tipo de resultado, e que esse resultado exercerá algum tipo de avaliação positiva sobre o seu desempenho, e que com isso receberá recompensas, como algum tipo de bônus, fazendo com que estas recompensas gerem satisfação perante as suas metas pessoais. (ROBBINS, 2005)

Para Dubrin (2003) esta motivação é resultado de escolhas para que o indivíduo se empenhe em atividades com a finalidade de ver os seus resultados valerem a pena, gerando então os resultados do quais deseja.

Wagner (2009) complementa o conceito da teoria dizendo que ela busca tentar explicar o que determina as atitudes e os comportamentos dos indivíduos em seu local de trabalho, e que os principais conceitos referentes à teoria das expectativas são a valência, instrumentalidade e a própria expectativa.

Sobre os conceitos citados por Wagner (2009), e também citados por Dubrin (2005) podemos compreendê-los a seguir:

1. Valência: Neste conceito, para Wagner (2009), pressupõe-se que o indivíduo pode mudar suas preferências sobre os resultados, dependendo da percepção sobre a satisfação que será resultada de determinado esforço realizado. Os resultados ainda podem ter valência positiva, nula ou negativa, já Dubrin (2005), diz que a valência tem referência direta com o valor que a pessoa dá a determinado resultado.

2. Instrumentalidade: Para Dubrin (2005) a instrumentalidade é a probabilidade estimada de que o desempenho exercido levará a algum resultado determinado. Wagner (2009) enfatiza a necessidade de se definir as instrumentalidades das pessoas, ou seja, é também preciso saber que ela acredita que deve ser feito para se obter aquele resultado, pois somente a satisfação esperada pelo indivíduo pode não ser suficientemente motivadora, pois o desejo de executar uma tarefa é forte apenas quando a valência e a instrumentalidade estão suficientemente altas.

3. Expectativa: Já as expectativas são as convicções relativas aos esforços exercidos e ao bom desempenho das atividades, em complemento Wagner (2009) cita que o conhecimento sobre a valência e instrumentalidade podem dizer o que a pessoa quer fazer, porém não significa conhecer o que o indivíduo tentará fazer, ou seja, é necessário conhecer as expectativas dos indivíduos para compreender exatamente o que poderá ser feito, e não somente o desejo de se fazer algo. Dubrin (2005) conceitua a expectativa como uma estimativa subjetiva sobre a probabilidade que um determinado nível de desempenho ocorrerá para a pessoa.

Robbins (2005) observa três relações para a teoria:

1. Relação de esforço-desempenho. O desempenho do indivíduo será baseado em uma probabilidade, percebida por ele mesmo, de que uma certa quantidade de esforço levará ao seu desempenho.

2. Relação de desempenho-recompensa. É determinado o grau em que o indivíduo acredita que um certo nível de desempenho o levará ao resultado desejado, não necessitando de esforços excessivos para alcançar a recompensa desejada.

3. Relação de recompensa-metas pessoais. Nesta relação, é analisado o grau em que as recompensas organizacionais satisfazem as metas pessoais ou as necessidades do indivíduo e a atração que estas recompensas que possam ser obtidas exercem sobre ele.

Ainda sobre a teoria da expectativa, Robbins (2005) aponta que ela é melhor para se explicar a produtividade dos trabalhadores quando estes estão inseridos em cargos de níveis mais altos dentro da organização, onde o trabalho é mais complexo

e a autonomia tende a ser maior que em cargos de mais baixo nível hierárquico dentro da organização tendem a ter menos autonomia, pois tem impostas limitações de acordo com os cargos, ficando um pouco mais difícil de explicar situações mais comuns para estes tipos de trabalhadores. O autor ainda cita o exemplo de que a teoria da expectativa funciona muito bem para as decisões mais importantes, como aceitar ou desistir de um emprego, pois para este tipo de decisão as pessoas não tomam alguma resolução precipitadamente.

2.1.6. Teoria da Equidade

Para Dubrin (2003), a essência da teoria da equidade é de comparação entre os empregados sobre seus recursos e seus resultados. Os funcionários quando acreditam estar recebendo resultados equivalentes, geralmente ficam satisfeitos, e quando acreditam que não estão ficam dispostos a se esforçar mais para serem recompensados. Porém, quando acreditam que oferecem mais do que recebem, tendem a sentir-se insatisfeitos.

Dubrin (2003) ainda ressalta que, como ponto de referência em comparação, são utilizadas pessoas que os funcionários percebem relevantes. A mais alta motivação ocorre justamente quando as razões e motivações são iguais para o funcionário e a pessoa de comparação. Assim, tendem a (1) alterar os resultados; (2) alterar os recursos; (3) distorcer a percepção; (4) mudar a fonte de referência; ou (5) deixar a situação.

Para a teoria da equidade, a motivação e a satisfação do empregado depende de quão justo ele acredita estar sendo tratado na empresa em relação às pessoas que estão ao seu redor. Os funcionários acreditam que os resultados sobre as suas funções. (DUBRIN, 2003)

Para Robbins (2005), de acordo com o ponto de referência que o funcionário utiliza, a complexidade da teoria da equidade aumenta. Existem quatro pontos de referência que podem ser utilizados nesta comparação:

1. Próprio-interno: experiências obtidas pelo funcionário em outra posição apresentada na mesma empresa.

2. Próprio-externo: experiências adquiridas pelo funcionário em outra situação e/ou posição em outra empresa.

3. Outro-interno: outra pessoa ou grupo da mesma empresa.

4. Outro-externo: outra pessoa ou grupo de fora da empresa.

Os funcionários observam seus trabalhos e os resultados obtidos e fazem comparações com os trabalhos dos outros e os resultados obtidos. Diante desta situação pode ocorrer uma tensão de equidade ao perceber a desigualdade entre a relação de trabalho com o outro. (ROBBINS, 2005)

Com a teoria da equidade demonstrando que, para a maioria dos trabalhadores, a motivação é influenciada significativamente apresentada pelas recompensas relativas, bem como pelas recompensas absolutas, algumas questões essenciais deixam de ser esclarecidas. Algumas destas questões seriam: como a forma que os trabalhadores lidam com sinais conflitantes de equidade, como os funcionários definem as entradas e os resultados, como combinam e ponderam estes elementos para chegar às comparações que julgam necessárias, e como estes fatores modificam-se de acordo com o tempo. (ROBBINS, 2005)

2.2. Inveja

A inveja tem sido estudada, no decorrer do tempo, pela filosofia, passando pela sociologia e também pela psicologia. Devido a essa amplitude de abordagens ao tema, este trabalho acaba por não ter a pretensão e condições de cobrir todas as perspectivas e teorias acerca do tema, mas sim apresentar uma visão geral, com seus principais conceitos que poderão ser aplicados diretamente no estudo da inveja como fator motivacional nas organizações.

Dessa forma, os conceitos sobre a inveja serão apresentados considerando-se; (1) definições e conceito; (2) a inveja na sociedade; (3) a psicologia da inveja; (4) o lado bom da inveja; e, (5) a inveja nas organizações.

2.2.1. Definições e conceito de inveja

O sentimento de inveja vem da natureza social do ser humano por meio da interação entre indivíduos, onde podem ocorrer diversas comparações entre eles, gerando assim algum tipo de desconforto ou sensação desprazerosa para alguma das partes envolvidas, desenvolvendo desta forma o que pode ser chamado de sentimento invejoso. Este sentimento pode interferir no ambiente organizacional de diversas formas, e pode ocasionar, de um modo geral, diversos prejuízos para o convívio social e para os processos organizacionais dentro do contexto em que o sentimento da inveja está inserido. (BINIARI apud MARQUES, 2017)

Aristóteles (2005) observa que a propensão à inveja pode decorrer de fatores como a ambição, desejos financeiros e sociais, como a necessidade de superioridade para com o outro, tendo isso como algum tipo de vitória em um campo de rivalidade criado dentro do próprio indivíduo a fim de suprir seus desejos. O autor ainda diz que os indivíduos tendem a sentir inveja de pessoas com os quais eles podem se comparar, em relação a atributos como a idade, parentesco e/ou posses. Pela visão do autor, nesse aspecto, o ser humano tende a comparar pessoas próximas de sua realidade e até mesmo de convívio, para analisar dentro de suas concepções e também de suas convicções quem delas está teoricamente propensa a ser invejada para que exista ou não a disposição do próprio sentimento de inveja.

Para Ninivaggi (2010), a inveja está no centro da vida do ser humano como um ser social, a ação do sentimento ocorre à partir da interação dos indivíduos que têm a capacidade de fazer comparações entre eles. Este impulso das pessoas de se compararem umas com as outras vem de situações aleatórias, arbitrárias e são temporários, e podem ser supridos a ponto que as insuficiências e necessidades geradas em torno dele sejam sanadas.

A predisposição para a inveja parte do pressuposto de alguma necessidade a ser suprida e o desejo sobre alguma coisa por parte do indivíduo. De acordo com Ninivaggi (2010), esta predisposição ocorre justamente para que esta pessoa não acabe sendo rebaixada e minimizada por outros indivíduos que teoricamente estão em uma posição de conforto e superioridade. O conceito da inveja é intrínseco à realidade social de todos os indivíduos, porém não é analisado e não é dada a

devida atenção que se é necessária para uma compreensão mais ampla de todo o seu contexto e de toda a sua complexidade.

Ninivaggi (2010) ainda afirma que historicamente a inveja tem sido tratada como um sentimento destrutivo, pejorativo e doloroso. Em seus aspectos, em todas as culturas e em tudo o que é retratado, o sentimento da inveja é sempre visto como algo a ser condenado por quem pratica, devendo ser algo vergonhoso por parte de quem pratica e sempre alinhada a ideologias negativas, historicamente vem sendo retratada como tal e replicada com base em suas concepções prévias.

Tomei (1997) complementa o conceito do sentimento da inveja observando uma necessidade de se obter algo do outro ou até de desejar situações em uma forma negativa para com o outro por ele obter algo que não está ao alcance do próprio indivíduo, buscando então algum meio para se conseguir aquele determinado objeto de desejo, ou impossibilitar que o outro continue tendo posse deste objeto. Tendo então dois lados completamente opostos nesta análise, na qual uma delas têm um desejo a ser suprido, sendo ele positivo ou negativo, e o outro lado é o do invejado que sofre de alguma forma por sentir-se ameaçado de forma por ter aquele objeto desejado.

A inveja pode ser vista como uma característica comum ao ser humano em seu cotidiano, independentemente do local que esteja inserido, o sentimento pode se fazer presente em qualquer local dependendo apenas de fatores que instiguem a sua manifestação, sendo ela de forma benéfica ou maléfica para o indivíduo e para os indivíduos a sua volta (MARQUES, 2017).

Relacionando o sentimento de inveja a outros sentimentos, tais como o ciúme, observa-se um grande grau de complexidade, como uma via de mão dupla, onde o indivíduo pode ser agente desenvolvedor de ações para este sentimento, ou ser alvo de quaisquer ações geradas à partir dele. Sendo assim, pode-se dizer que o indivíduo pode desenvolver o sentimento invejoso e aplicá-lo tendo como alvo outros indivíduos, ou então pode se tornar o indivíduo que é alvo da inveja, tendo a possibilidade de observar por dois ângulos totalmente diferentes como ocorre e como é desenvolvida a inveja (TOMEI, 1997).

Marques (2017) complementa que sendo a inveja um sentimento que é muito esquecido dentro de contextos organizacionais, consequências negativas podem ser causadas por este descaso, como a perda da produtividade e da eficiência, a desestruturação das relações interpessoais, além do desencadear de problemas correlatos as metas e objetivos da organização que podem ser afetados graças ao clima organizacional que é afetado com a falta de análise e compreensão das causas desse sentimento.

Ainda é enfatizada por Marques (2017) e também por Tomei (1994) a dificuldade de se debater e sobre conhecer mais clara e profundamente a inveja, tendo em vista a visão negativa que os indivíduos têm sobre ela —considerando-a imoral e antiética— sendo até difícil de ser percebida, pois é um sentimento que dificilmente torna-se assumido pelas pessoas.

2.2.2. Inveja na sociedade

De acordo com a concepção de Tomei (1994), a inveja não está apenas ligada a fatores de escassez. O fato de privar o indivíduo de algo ou manter alguma forma de injustiça, seja ela social, interpessoal ou até mesmo organizacional são suficientes para o surgimento do sentimento, mesmo que estes ressentimentos sejam legítimos ou não, pois acontecem de acordo com a concepção de cada um sobre o que é justo ou não.

A inveja torna-se dificultosa de ser caracterizada num âmbito social, pois os indivíduos são regidos por complexos contextos que os envolvem e que modificam o conceito e o entendimento sobre o que é este sentimento:

Apesar de a universalidade da inveja ser reconhecida, os tipos de resposta a uma situação que desperta inveja são socializados de forma diferente pelos indivíduos, em função de suas histórias de vida, das características do seu inconsciente, fatores culturais, sociais, éticos, morais, políticos, religiosos etc. [...] (TOMEI, 1994, p.51)

Para o indivíduo é necessário que exista a ideia de justiça, sendo ela de forma impessoal num sentido moral ou social. A legitimidade desta ideia de justiça é realizada através da concepção pessoal de valores que o indivíduo obteve durante a sua vida, a interpretação sobre quais ressentimentos são legítimos ou não vem da

percepção sobre uma análise de todo o contexto em que ele se insere. Para compreender como ser legítimo ou não ser legítimo, depende unicamente da percepção e da interpretação do conceito de justiça que cada um obtém sobre o fato (TOMEI, 1994).

Algumas formas de manifestações produzidas pelos indivíduos são desenvolvidas como forma de defesa para evitar o sofrimento causado pelo sentimento de inveja, e também para evitar de ter a plena consciência sobre as causas que se possam ser acarretadas, e assim não sentir-se responsável por quaisquer situações ocorridas por elas.

Para evitar tomar consciência e sentir-se responsável, dentro do contexto social são pontuadas as principais manifestações. São elas a desvalorização, negação e bajulação, projeção, idealização e retirada. (PETERS, 1972; SEGAL, 1964, 1975; e JOSEPH 1986 apud TOMEI, 1997)

Ninivaggi (2010) complementa que a ideia de uma sociedade justa, onde não exista nenhum tipo de demonstração de inveja é utópica, pois esta situação tende a nunca ocorrer, já que o ser humano sempre encontra algo para invejar, mesmo no melhor dos casos onde tudo esteja ocorrendo em conformidade com os seus desejos.

2.2.3. Psicologia na inveja

Analisando fatores psicológicos referente a inveja, Tomei (1994) observa que a inveja é oculta por meio de objetos valiosos, como dinheiro e bens de posse, e o indivíduo satisfaz-se por atacar e destruir o prazer alheio com as suas conquistas. Esse tipo de situação ocorre pela falsa idealização da conquista de um estado de plenitude e felicidade ao adquirir tais bens, fato que não ocorre, pois a concepção da estrutura do ser humano é de que ele é um ser incompleto.

Ninivaggi (2010) afirma que a inveja pode ser tratada como um problema psicológico individual, além de ser um problema sociológico que merece grande atenção. Por se tratar de um sentimento tão básico ao ser humano e estar presente

emocionalmente o autor reforça que a inveja é representada basicamente por conceitos psicológicos e sociais.

Muitos termos são utilizados dentro de estudos que analisam o comportamento humano para justificar ou até mesmo ocultar a inveja, porém deve-se compreender que o sentimento da inveja tende a ser muito mais acentuado a outros processos psicológicos semelhantes.

A inveja representa um fenômeno quase inteiramente psicológico e social. Conceitualmente, pode diferenciar-se muito mais de outros processos psicológicos, ou de processos psicológicos semelhantes, do que os processos que dela decorrem, que as ciências do comportamento hoje empregam como substitutos conceituais da inveja. Agressão, ambivalência, hostilidade, conflito, frustração, privação relativa, tensão, fricção - todos esses termos são justificados, mas não devem ser empregados para mascarar ou ocultar o fenômeno básico da inveja. [...] (NINIVAGGI, 2010, p.11-12, Tradução nossa)

Quando a pessoa tem acesso aos objetos de desejo ela adquire momentaneamente um êxtase de prazer que falseia a ideia de estar realizado, porém logo sente a necessidade de adquirir outros objetos, percebendo que o seu desejo não fora alcançado, então modificando o alvo de seus esforços para um novo alvo de sua saciação e felicidade. O indivíduo receberá novamente a sensação de prazer que o suprirá por um certo período de tempo até que perceba outra necessidade maior e, assim, consecutivas vezes até compreender que a felicidade não será alcançada desta forma. E este ciclo pode ser repetido inúmeras vezes com diferentes objetos e objetivos independentemente de sua quantia (TOMEI, 1994).

Podem ser classificadas em três categorias as características da inveja de acordo com Tomei (1994):

1. Inveja Sublimada: esta é a categoria mais comum entre as citadas, é considerada o caso do indivíduo comum, têm sentimento de inveja, compreende, sabe controlar e por vezes pode até inibir tais impulsos. Nesta categoria de inveja o indivíduo compreende as suas limitações e aproveita do talento de outras pessoas.

2. Inveja Neurótica: este tipo de inveja é dominante e muito explícita no indivíduo, geralmente a pessoa aparenta estar sempre de mau humor, age com hostilidade, amargura. A principal vítima geralmente é a própria pessoa, pois ela não

consegue sobrepor-se ao sentimento, agir desta forma não é necessariamente desejável pela pessoa, mas ela tem grande dificuldade em não agir assim.

É o tipo de inveja em que o indivíduo é caracterizado facilmente, ele não aparenta ser um indivíduo invejoso, e sim neurótico. Quando é pressionado e sente-se fora de sua zona de conforto pode apresentar, além da inveja neurótica, características comportamentais do tipo de inveja perversa.

3. Inveja Perversa: esta categoria de inveja não se trata de um tipo comum, é ostensiva e dificultosa de ser gerenciada no convívio social. O sentimento está mais relacionado ao sadismo a inveja propriamente dita. Por ser um sentimento muito intenso, acaba bloqueando a interação social do próprio indivíduo por ser muito geradora de desavenças interpessoais, além de dificultar na inserção dentro de um processo a longo prazo. Dentro do contexto organizacional a inveja perversa só pode ser gerenciada quando o indivíduo permite que seja conduzido, sendo necessário realizar com intensidade as formas de se trabalhá-la para que seja amenizada.

2.2.4. O lado bom da inveja

Existe uma situação em que a inveja pode ser vista como algo positivo e construtivo, e isso ocorre quando o sentimento desperta na pessoa o desejo de se esforçar para alcançar o objetivo. O desejo do indivíduo em provar ao outro que também é capaz de realizar determinados feitos dos quais ele foi capaz de alcançar despertam um instinto competitivo, e faz com que a vontade de se conquistar por mérito próprio o que outro possui tornem o sentimento construtivo. (TOMEI, 1994)

Deve-se compreender neste contexto a diferenciação entre a competição predatória, que incentiva um tipo de inveja destrutivo para quem pratica, da inveja positiva e benigna. Diferente do que é visto na inveja destrutiva, onde se deseja o mal ao outro mesmo sem ganhar nada em troca, a inveja benigna não tem tendências maléficas e não tem uma visão de competição negativista em que o intuito é somente voltado para causar desconforto e discórdias. (TOMEI, 1994)

A pessoa invejada é vista com admiração pelos seus feitos e suas conquistas, sendo utilizada como um exemplo, muitas vezes vista como potencial referência a ser seguida, fazendo com que o indivíduo busque de alguma maneira alcançar o que ela possui, observando situações como ela age, quais métodos utilizar e as formas com que ela realiza o seu cotidiano. (TOMEI, 1994)

Dentro do entendimento de Tomei (1994), inveja benigna estimula um modelo de comportamento para os indivíduos que torna o convívio muito mais agradável ao convívio vivido dentro de um contexto onde a inveja maligna é presente. O convívio e a ordem social tornam-se mais efetivos, visar o bem comum, a valorização de equipes, a união de esforços e tantos outros parâmetros avaliativos em contextos coletivos ou individuais são afetados positivamente frente a essa mudança.

Entende-se desta forma, pois, não existe aquele desejo negativista em ver o outro como um competidor que deve ser enfrentado e que precisa ser vencido, e sim a admiração e a vontade de alcançar seus objetivos por reconhecer a capacidade do outro em ter alcançado o que conquistou por mérito. Tendo o desejo de agir como ele para alcançar então as suas metas e sentir-se pessoalmente satisfeito em ter sido inspirado por alguém que admirava e por ter conquistado diante de seu mérito próprio apenas se espelhando neste que era visto como um exemplo a ser seguido. (TOMEI, 1994)

Neste contexto, a organização precisa buscar um convívio que vise o bem comum para que sejam gerenciados os limites entre o que é a inveja benéfica e positiva ao que é considerado inveja maléfica e negativa. É necessária uma ampla discussão dentro da organização para compreender a fundo como avaliar estas situações para que não ela não haja de forma equivocada frente a estes tipos de inveja. (TOMEI, 1994)

2.2.5. Inveja nas organizações

A busca por eficiência e resultados nas organizações é muito grande. Isto gera grande pressão para os indivíduos no seu cotidiano, assim o fato de que não se pode fracassar leva-os a buscar justificativas tanto para os seus maus resultados quanto para os resultados superiores dos seus colegas, dando vazão ao lado

mesquinho do comportamento desta indivíduo, conforme Tomei (1994). Ou seja, muitas vezes se busca nisso dizer que os bons resultados dos outros é fruto de sorte ou de alguma vantagem obtida pelo indivíduo, e não pelo esforço que se realizou para alcançá-lo.

Tomei (1994) coloca dois pontos que devem ser analisados nesse processo, (1) a doutrina do sucesso, e; (2) a denúncia e a delação como consequências da inveja:

1. A doutrina do sucesso: neste ponto entende-se que o sucesso para o outro é motivo para disseminar a inveja nas organizações. Atualmente o que se percebe é que os membros das organizações acabam por deixar de lado os próprios ideais de sucesso, tomando para si aqueles que são impostos pela própria organização ou até por grupos formados dentro dela. Nesta situação podemos entender que a busca pelo sucesso como consequência de prazer pessoal levaria ao equilíbrio e a harmonia dos indivíduos e das organizações, porém o que se tem feito é o contrário, e isso tem gerado insatisfação e inveja por parte dos próprios membros das organizações. (TOMEI, 1994)

2. A denúncia e a delação como consequências da inveja: nesta situação o indivíduo adquire posição de poder retirando de outra pessoa. A ideia da denúncia ou a delação estar relacionada a valores éticos, normativos e pudor, ela é quase que unânime baseada no sentido da inveja. Quando um indivíduo começa a despontar dentro da organização causa um sentimento negativo no outro, que sente-se inferiorizado pela conquista alheia, e esta situação fica envolta por uma carga emotiva somada às situações ocorridas, fazendo com que o indivíduo, vendo o brilho profissional, a visibilidade alcançada, o status e o respeito adquirido pelo outro sintasse na necessidade de boicotar aquilo de alguma forma, tanto que o indivíduo que está na posição de poder tende a ser alvo de ataques e julgamentos por todos os lados. (TOMEI, 1994)

Para analisar o campo de comportamento organizacional do indivíduo existem, segundo Tomei (1994), diversas teorias que buscam compreender os fatores pelos quais o motivam em suas necessidades e ações. Compreende-se basicamente em três variáveis, são elas as necessidades, atividades e as recompensas. Conhecendo as necessidades dos indivíduos busca-se então os

fatores que justifiquem a ação e o esforço realizado. Tomei (1994) cita ainda que a inveja é vagamente lembrada quando são analisados fatores como a competição, ambição, ética individualista, sucesso a qualquer custo, anseio por poder, estratégias de negociação entre outros temas que podem ser considerados tabu para a área de gestão.

A inveja também pode ser fonte de desmotivação no ambiente de trabalho, e para isso Tomei (1994) estabelece um paralelo com a Teoria X e Y, chamando-a de Teoria I e J.

Para a autora, na Teoria X, que é baseada na teoria tradicional, excessivamente mecanicista e pragmática, considerando que o ser humano é preguiçoso e evita trabalhar de qualquer maneira, poderia ser substituída a preguiça pela inveja, ficando então da seguinte forma apresentada:

Quadro 3: Teoria X e I por Tomei (1994)

Teoria X	Teoria I
O homem é preguiçoso, se eu o controlo e o reprimo faço trabalhar.	O homem é invejoso, se eu o controlo e o reprimo ele mascara sua inveja.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Tomei (1994).

Já na Teoria Y, que tem um estilo baseado nas concepções modernas sobre o comportamento humano, buscando desenvolver as potencialidades intelectuais dos indivíduos é modificado o foco de uma pessoa que quer apenas ser ouvida e respeitada para uma pessoa que procura evitar qualquer tipo de situação invejosa que acabe gerando injustiça, ficando então da seguinte forma:

Quadro 4: Teoria Y e J por Tomei (1994)

Teoria Y	Teoria J
O homem quer ser ouvido e respeitado e busca responsabilidades, participação e comprometimento.	O homem não quer que situações de inveja gerem injustiças e favoritismos no reconhecimento das suas potencialidades e de sua participação.

Fonte: Desenvolvido pelo autor com base em Tomei (1994).

Gerenciar a inveja nas organizações está relacionada diretamente com a gerência do próprio sentimento. Por meio das políticas organizacionais das

empresas é possível gerenciar o clima de inveja que dificulta os ajustamentos necessários para que se obtenha um comportamento mais saudável.

Desta forma, Tomei (1994) destaca que a inveja nas organizações podem ter tanto um caráter positivo quanto negativo, sendo possível buscar estratégias para gerenciar a inveja a fim de encontrar melhorias na qualidade, produtividade e também no desempenho da empresa.

Para o indivíduo é difícil reconhecer sua própria inveja no ambiente de trabalho, geralmente o sentimento é racionalizado ou negado para evitar uma experiência desagradável de ter que lidar com as próprias emoções analisando-as de forma negativa, Tomei (1994), é necessário responder algumas perguntas que serviriam como um diagnóstico preliminar do sentimento para gerenciar a inveja no nível do indivíduo:

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

Se responde sim com freqüência a todas essas questões você está encobrindo alguma coisa e, provavelmente, é a inveja.” (TOMEI, 1994)

Quando o indivíduo sente inveja em um nível muito elevado dentro do contexto organizacional, ele tende a sentir-se insatisfeito com as próprias ações e não consegue enxergar positivamente o seu futuro na empresa. Desta forma o indivíduo é sempre surpreendido por sentir-se fracassado, vítima de sua própria inveja. (TOMEI, 1994)

3. METODOLOGIA

Neste capítulo é apresentada a metodologia para a realização do presente trabalho. Segundo Andrade (2010), refere-se ao conjunto de métodos ou caminhos que são percorridos na busca do conhecimento. À seguir, são apresentadas as formas como o material foi coletado e os métodos utilizados na análise para melhor atingir os objetivos apresentados.

3.1. Caracterização da pesquisa

Quanto a natureza da pesquisa é de caráter aplicado, Andrade (2010) afirma que a pesquisa aplicada pode contribuir com o avanço do conhecimento em uma determinada área. Por meio dos fatores motivadores gerados à partir da inveja do indivíduo, estes conhecimentos podem vir a ser utilizados posteriormente em alguma outra pesquisa aplicada para novos fins específicos.

Quanto à abordagem, trata-se de uma pesquisa qualitativa, que é caracterizada por Gil (2010) como estudos elaborados com a finalidade de resolver problemas identificados no âmbito das sociedades em que os pesquisadores vivem, para analisar opiniões e informações obtidas por meio dos métodos utilizados. No caso deste trabalho o método utilizado para adquirir tais informações é um roteiro de pesquisa estruturado aplicável.

Quanto aos objetivos da pesquisa deste trabalho, ela é de caráter exploratório, pois “[...] normalmente, existe pouco conhecimento prévio daquilo que se pretende conseguir. Os métodos são muitos flexíveis, não estruturados e qualitativos, para o pesquisador comece seu estudo sem concepções sobre aquilo que será encontrado [...]”(AAKER DAVID, KUMAR V., S. DAY GEORGE, 2011).

Quanto aos procedimentos, trata-se de uma análise de conteúdo, adaptada de Bardin (2011). Esta metodologia possui base em três etapas: (1) Pré-análise; (2) Exploração do material; e (3) Tratamento dos resultados, inferência e interpretação. As entrevistas serão gravadas e transcritas para análise dos dados.

3.2. Objeto de estudo

O objeto de estudo deste trabalho compreende indivíduos que trabalham em organizações empresariais localizadas em Caraguatatuba, com mais de 10 anos de experiência no mercado, escolhidas por conveniência do autor, de acordo com a disponibilidade dos entrevistados.

A escolha das características dos indivíduos explica-se perante a necessidade de colher depoimentos e declarações extensas no âmbito organizacional, onde as experiências pessoais usufruídas ao longo da carreira tenham desenvolvido a formação de opinião que fôra expressa, entendendo assim a busca por indivíduos com grande quantidade em anos de experiência.

3.3. Método para coleta de dados

A coleta de dados é realizada por meio de um roteiro de pesquisa que busca refletir características de um comportamento invejoso e da inveja como força motivacional dos indivíduos, conforme estudado no referencial teórico.

São entrevistados 7 (sete) indivíduos que atendem as características dispostas no item 3.2. Tais indivíduos são escolhidos por conveniência. A quantidade de indivíduos entrevistados relaciona-se com as características e objetivos da pesquisa. Tratando-se de uma pesquisa qualitativa, cujo instrumento será descrito no item 3.4, as entrevistas são feitas em profundidade, podendo, serem longas e com grande quantidade de questionamentos, onde o tempo figura como um elemento limitador da quantidade de entrevistados.

3.4. Instrumento para coleta de dados

A pesquisa é realizada através de um roteiro semi-estruturado que apresenta situações que se permitam identificar a inveja como fator de motivação dos respondentes. A construção deste instrumento é feita com base no referencial teórico e, especialmente, no trabalho de Tomei (1997), considerando:

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

Com base nestas questões, a autora considera que o indivíduo, caso responda afirmativamente, esteja ocultando ou mascarando sentimentos invejosos de alguma forma. Tendo observado tal compreensão é adequado utilizar tal método para se basear em questões adequadas para a finalidade do trabalho.

A pesquisa tem a intenção de aplicar as questões apresentadas pela autora para o contexto de motivação na organização por meio do sentimento invejoso, observando fatores dentro de cada um destes contextos em cada ideia implícita nestas questões.

O Quadro 5 apresenta o roteiro a ser seguido nas entrevistas à partir dos questionamentos levantados por Tomei (1997):

Quadro 5: Roteiro de Pesquisa

1.	Você freqüentemente se compara com os outros?	1.1.	Você observa seus colegas de trabalho realizando as suas tarefas?
		1.2.	Você se considera mais habilidoso que os seus colegas de trabalho?
		1.3.	Comparar-se com os outros te faz querer melhorar?
2.	Já menosprezou suas competências ou talentos?	2.1.	Você sente que está capacitado para realizar as suas competências?
		2.2.	Acredita que pode evoluir com os talentos que possui?
		2.3.	Já se sentiu inferior a algum colega de trabalho?
		2.4.	O que você faz para que suas competências sejam valorizadas?
3.	Você se sente irritado quando alguém ganha uma promoção ou consegue novas mudanças?	3.1.	Você acredita que possui mais qualidades que algum colega que subiu de cargo ou que tem um cargo de nível mais alto?
		3.2.	Alguém conseguir uma promoção te faz querer se esforçar mais para demonstrar suas qualidades?
4.	Já se sentiu tentado a falar mal ou sabotar alguém?	4.1.	Você já comentou com outras pessoas sobre o erro que algum colega cometeu?
		4.2.	Você falaria sobre o erro que um colega cometeu mesmo sabendo que isso poderia prejudicá-lo?
		4.3.	Você deliberadamente já tentou prejudicar alguém no seu trabalho?

Fonte: Desenvolvido pelo autor com base em Tomei (1994).

É importante salientar que o roteiro consiste em um guia, para o entrevistador, do conteúdo a ser pesquisado. Podendo, em cada entrevista, outras questões emergirem pertinentes ao escopo do trabalho, conforme a evolução das entrevistas.

3.5. Procedimento de Análise de Dados

O procedimento de análise é realizado com base na técnica de análise de

conteúdo, adaptada de Bardin (2011) envolvendo a etapa de pré-análise, que compreende a leitura e transcrição das entrevistas; a exploração do material, que constitui na separação do conteúdo das entrevistas em categorias de análise que emergem da leitura; e a interpretação e análise do conteúdo encontrado.

4. ANÁLISE DE DADOS

Conforme exposto na metodologia deste trabalho, neste capítulo será abordada a interpretação e análise do conteúdo encontrado.

4.1. Categorias de análise

Em relação às categorias de análise, pôde-se observar a presença das seguintes:

- A inveja como comparação entre os indivíduos
- A inveja benéfica
- A inveja maléfica
- Dissimulação da inveja
- Causas de ser invejado
- Substitutos conceituais à inveja

Estas categorias estão transcorridas à seguir, conforme a apresentação dos fatos que foram relatados nas entrevistas.

4.1.1. A inveja como comparação entre os indivíduos

Conforme observado nas entrevistas, uma das manifestações iniciais da inveja pode ser considerada a comparação entre os indivíduos em uma organização.

Assim, como aponta Marques (2017), que, como natureza social do ser humano, e, através das diversas comparações entre eles ocorre o desenvolvimento do sentimento invejoso. As pessoas tendem a comparar seu desempenho, fracassos e sucessos. Tais comparações podem evoluir rumo a um sentimento de inveja tanto benéfica quanto maléfica.

Por exemplo, para o Entrevistado 1, ao ser questionado sobre as comparações entre as pessoas no local de trabalho, disse, referindo-se ao seu local de trabalho: “Lá tem um problema sério, como muitos lugares, as pessoas elas não

se preocupam com o trabalho, elas se preocupam com as pessoas, então às vezes o trabalho fica largado de lado”, assim como observado na fala do Entrevistado 5, que diz: “geralmente a pessoa tem mania, né, de conferir o trabalho do outro...”. Também enfatizada pelos entrevistados 2 e 7 como uma situação geral e que se percebe no cotidiano.

Baseado nas falas posteriores, exemplos de sentimentos invejosos gerados podem ser observados, como na fala do Entrevistado 4, ao ser questionado sobre as pessoas se observarem no local de trabalho disse:

“Olha, eu acho que acontecia isso com pessoas que eram muito inseguras, sabe, excelente profissional mas era muito inseguro. [...] Então eu vi isso sim, mas por parte de pessoas que eram muito inseguras consigo mesmo, sabe. Aí é onde começa, né, aquelas fofquinhas dentro de empresa, né. Infelizmente.”

Observa-se nesta fala, conforme Ninivaggi (2010), que a atitude apresentada é ato de um processo psicológico, onde o comportamento invejoso é demonstrado à partir de substitutos conceituais empregados para ocultação da inveja – no caso citado a fofoca.

Outro exemplo é apresentado pelo Entrevistado 3, que também concorda no fato de existir comparação entre os indivíduos, e relata o questionamento de funcionários sobre questões salariais abordadas. Na situação, o Entrevistado 3, relata que a causa de comparações é referente a uma pessoa do seu local de trabalho questionando o fato de outro indivíduo receber um salário maior que ela:

“Sim, têm muita competição entre si, entre elas, né. “Eu faço mais, fulano faz menos, porque que ela ganha mais do que eu?”. [...] Então, essa moça ela tinha o salário mais alto, mas logo ela tinha nível superior, o outro tem nível técnico, o outro só tem nível médio, mas elas não viam isso, elas queriam, sabe, “não mas e eu ganho menos”. Havia isso.”

Esse tipo de comparação com o outro dentro das empresas pode ser gerador de fatores tanto positivos quanto negativos para o indivíduo que faz as comparações. Nas entrevistas realizadas foi perceptível em determinados momentos ambos os casos de sentimento invejoso, à seguir exemplificados.

Como podemos ver, no caso do Entrevistado 7, quando perguntado sobre o que achava sobre comparações com outras pessoas na organização, que disse: “Você se comparar só ajuda, né. Se você vê alguém melhor que você, é óbvio, vai tentar buscar ser melhor também, né.”; vemos claramente um fator positivo em

relação às comparações. De acordo com Tomei (1994), tal ato tem características relacionadas a inveja sublimada, onde o indivíduo sabe controlar seus impulsos e as suas limitações e aproveita do talento das pessoas para benefício próprio sem causar danos ao outro.

Em contraponto ao caso do Entrevistado 7, a fala do Entrevistado 1 demonstra como a comparação pode afetar negativamente o indivíduo. Ao relatar uma situação ocorrida em seu ambiente de trabalho, onde um colega de trabalho não foi escolhido em uma seleção para um cargo de nível elevado, o entrevistado relata como foi a reação deste colega posteriormente ao ocorrido:

Entrevistador: Isso poderia ser algo positivo pra ela melhorar ou tentar ser melhor no trabalho?

Entrevistado 1: Pra mim seria, mas pra pessoa... Não foi!

Entrevistador: Você acha que não foi?

Entrevistado 1: Não! Até hoje ela tem dificuldade... Ela tem dificuldade. Uma das pessoas que poderia tá num patamar melhor, e ela realmente tem essa dificuldade, porque ela perde muito tempo prestando atenção no que os outros, né... dos outros.

Neste trecho, observa-se que o colega de trabalho a quem o Entrevistado 1 se refere tem traços característicos a inveja neurótica. A principal vítima deste tipo de inveja é o próprio indivíduo, que, involuntariamente, reage negativamente e não aparenta ser um indivíduo invejoso. Apresentar dificuldades no ambiente de trabalho, demasiadamente prestar atenção nos outros e, por vezes, agir com hostilidade, como é perceptível na fala, são traços desse tipo de inveja. Tomei (1994) relata tais características apresentadas em sua análise sobre esse tipo de inveja, podendo retratar desta maneira o caso ocorrido.

Observando a inveja como comparação entre os indivíduos e todos os relatos apresentados, é possível desenhar relação direta com o que é relatado na Teoria da Equidade. Os indivíduos dentro das organizações tendem a realizar comparações entre os seus esforços e resultados e os dos outros, podendo satisfazer-se ou não de acordo com o ponto de referência que é definido internamente para o próprio indivíduo. Dentro das desigualdades ou incoerências apresentadas nas organizações, pode ocorrer o que Robbins (2005) nomeia como “tensão da equidade”, onde a justiça do tratamento interpessoal é inadequadamente colocada na organização, acarretando através disso diversas características do sentimento invejoso, posteriormente apresentadas, em suas diversas formas.

4.1.2. A inveja benéfica

Um dos fatores apresentados em relação ao sentimento invejoso é o seu lado positivo, caracterizado por Tomei (1994) e também por Marques (2017) como inveja benéfica. Durante as entrevistas, atos relacionáveis a forma positiva do sentimento foram encontradas em todas elas, porém, poucos entrevistados ao falarem explicitamente sobre a inveja tinham uma percepção positiva sobre a mesma.

Ao caracterizar a inveja benéfica existe uma dificuldade em lidar com tal representação. Fato compreensível, relatado por Tomei (1994) e Marques (2017) como uma percepção social negativa sobre o sentimento, compreendendo-o como imoral e antiético, e tornando ainda mais dificultoso assumir que o sentimento esteja presente no próprio indivíduo.

Algumas dificuldades percebidas ao afirmar a própria inveja podem ser vista nas falas dos entrevistados 2 e 7. Quando questionado sobre invejar no ambiente de trabalho, o Entrevistado 2 disse: “Ah, a inveja de falar assim: “poxa, tá num cargo, tá numa posição legal, né, vou ralar pra...”, mas pensando sempre em correr atrás, batalhar pra chegar, mas não assim, a inveja de “vou derrubar pra tomar o lugar”, né...”; e, percebe-se a tentativa de justificar as causas do sentimento, que prossegue ao concluir o seu raciocínio com os dizeres : “É aquilo que o pessoal fala que têm duas, né. Tem a ruim, que é aquela que você fica rezando pra pessoa tropeçar e bater a cabeça na parede, e tem aquela que você fala “não, eu vou chegar lá”; eu vou.”. Assim como no caso do Entrevistado 7, que diz: “Talvez uma inveja sadia, uma inveja sadia. Acho que é natural do ser humano sentir uma inveja. Quem falar que nunca sentiu uma inveja...”; e acaba utilizando uma comparação interpessoal, socializando o sentimento para amenizar o fato ter afirmado sua inveja.

Alguns fatos relatados nas entrevistas podem ser diretamente relacionados à inveja benéfica, nelas o sentimento ocorre implicitamente e se desenvolve de forma a agregar positivamente nas ações do indivíduo dentro da organização. O Entrevistado 2 afirma que algumas pessoas se esforçavam para conseguir uma promoção quando elas viam outros colegas conseguindo subir de cargo na empresa. Assim como o Entrevistado 3 percebe que algumas pessoas “galgavam uma posição

melhor” ao comparar-se com outras, no intuito de serem vistas positivamente pela empresa.

O Entrevistado 1, quando questionado sobre já ter sentido inveja de alguém em algum momento de sua carreira, abertamente e sem expressar dificuldade de lidar com o sentimento, disse: “quando eu era mais nova tinha um técnico que viajava muito, e ele ia pros melhores lugares. Eu sempre falei: nossa eu vou estudar bastante porque eu vou me tornar.”; demonstrando à partir dessa afirmação um fator positivo à sua inveja, e termina afirmando: “Eu falava pra ele assim: nossa, quando eu crescer eu quero ser igual a você.”; claramente demonstrando o que Tomei (1994) expressa como referencial a ser seguido pela pessoa invejada, graças à admiração pelos seus feitos e conquistas e o desejo de alcançar por mérito próprio, apenas se espelhando no que é visto da pessoa.

Em determinado momento da entrevista o Entrevistado 6, ao ser questionado sobre as pessoas se motivarem a crescer observando as outras, disse:

Quem consegue ter essa visão do trabalho, da gratificação do trabalho, do bom trabalho, das pessoas satisfeitas, tanto chefes, colegas ou clientes satisfeitos, ela consegue sim enxergar isso como motivação. Com certeza é uma motivação, um salário melhor, um cargo melhor, um tipo de trabalho melhor, mais significativo, com mais importância, com mais peso de responsabilidade... Com certeza é uma motivação pra quem tem essa visão de desenvolvimento.

Ao observar a fala, percebe-se que o conceito da doutrina do sucesso, de Tomei (1994), onde os ideais empresariais tendem a sobrepor-se ao pessoais, pode ser aplicada para entendimento adequado do sentimento invejoso, tendo em vista que a métrica utilizada na fala do entrevistado é de satisfação em relação ao desenvolvimento pessoal no âmbito do trabalho de acordo com suas normas subjetivas, como satisfazer os atores envolvidos e receber recompensas internas como a importância na empresa.

Nesta fala também caracterizam-se fatores de motivação diversos, como a necessidade de realização, vista na Teoria da Hierarquia das Necessidades e Teoria das Necessidades, onde a pessoa busca atingir reconhecimento tanto pessoal quanto dos outros indivíduos, demonstrada na fala pelo desejo de satisfazer os diversos atores do seu cotidiano para alcançar resultados desejáveis. Outro fator motivacional encontrado na fala é vista na Teoria da Expectativa, onde o indivíduo é

motivado a realizar suas atividades a fim de buscar um resultado previamente esperado.

4.1.3. A inveja maléfica

Um dos fatores amplamente disseminados e socialmente aceitos sobre a inveja é o seu lado maléfico. A inveja apresentada em sua forma negativa pode ser apresentada em diversas formas, como em ações para prejudicar outros indivíduos, atuar em prejuízo do outro, alcançar objetivos a qualquer custo mesmo que isso acarrete em sabotagem ou malefício para com o outro, e também pode ser prejudicial para a própria pessoa de quem parte o sentimento.

A predisposição das características maléficas da inveja, de acordo com Ninivaggi (2010), ocorrem para que a pessoa mantenha-se em posição confortável perante àquelas utilizadas como referencial de comparação, para que a pessoa não sinta-se diminuída frente ao outro, e possa usufruir de um prazer que, por vezes momentâneo, satisfaça-a naquela situação. Estes instintos maléficos podem ser complementados por Tomei (1994) como uma necessidade em obter o que é do outro, desejando situações negativas, buscando impossibilitar o outro de continuar obtendo êxito em suas atribuições, impossibilitando o outro de conseguir alcançar os seus objetivos e outras diversas formas, a fim de alcançar êxito nas suas ações.

Nas entrevistas, obviamente, foram apresentadas características da inveja em sua forma negativa, que foram motivadas por diferentes fatores de acordo com a forma e o ambiente em que ocorriam. Alguns exemplos extraídos dos entrevistados estão relatados a seguir.

Os entrevistados 3 e 4, relataram casos parecidos na caracterização da inveja em sua forma maléfica, onde pessoas em nível mais alto na empresa apresentavam o sentimento de forma expressiva e explícita.

No caso do Entrevistado 3, o entrevistado afirma que o superior tinha conhecimento da sua capacidade, e ao ser questionado sobre expor sua superioridade perante a ele para a empresa, diz que “Ele não deixava eu ir, ele falava que eu não podia ir. Então eu não aparecia.”; e diz também que “Sempre me

sabotou!"; demonstrando que o desencadear da forma negativa da inveja vinha de seu superior, que buscava boicotar as ações realizadas pelo entrevistado. E, ainda ao ser questionado sobre acreditar que o seu superior sentia inveja, diz: "Não posso falar porque ele nunca declarou assim, só vejo pela sabotagem né. Você não sabota uma pessoa que não te causa nenhum incômodo, né.".

Já no caso do Entrevistado 4, afirma que "na situação em que eu passei por isso era uma pessoa que ganhava muito mais que eu, formada", e diferentemente do ocorrido anterior, pode se perceber o sentimento sendo gerado características pessoais do entrevistado, características das quais incomodavam a pessoa que é relatada na entrevista: "Mas eu tinha uma confiança das pessoas, assim, que eu respondia, e que ela respondia também."; e as ações acarretavam em tratamento com desdém por parte da pessoa com os sentimentos invejoso para com o Entrevistado 4, que relata como funcionava esse tratamento no ambiente de trabalho: "Ah, bem artificialmente, né. E sempre soltava um pouquinho daquelas coisas, né, de sarcasmo né, de ironias e, piadinhas...".

Tomei (1994) observa esse ponto de inveja nas organizações como fator de consequência a inveja obtida por fatores como o brilho profissional adquirido pelo outro, o prestígio, o *status* e a visibilidade social alcançada, fazendo com que o indivíduo sinta a necessidade de sabotar de alguma forma, podendo ser feito em forma de ataques e julgamentos por todos os lados, assim como o tratamento inadequado, como é caracterizado no ocorrido.

Outras formas de se demonstrar a inveja maléfica em ações para prejudicar o outro são vistas no relato do Entrevistado 7, onde ele observa o intuito da pessoa ao reportar casos ocorridos no cotidiano do trabalho:

Tem muito leva e trás da informação, né. Eu por estar numa posição de coordenação, isso acontece bastante, quase que diariamente. Então a pessoa vem com aquela carinha de que "não, é só pra dar um toque", mas na verdade ele quer prejudicar o colega. [...] É, eu percebo que já virou um hábito, assim. Como se fosse pra ela normal. Eu acho que aquilo acaba...Fica normal.

Nesta situação ocorre um fator que Aristóteles (2005) descreve como a necessidade de vitória perante o outro, para que haja a percepção de superioridade do indivíduo num âmbito social dentro da organização em que ele está inserido. E

este fator ocorre justamente pela propensão à inveja decorrente de fatores como a ambição, desejos financeiros e desejos sociais.

Outro fator visto nas entrevistas que se adequa como o que se apresenta na inveja maléfica é a deliberação de prejudicar o outro sem precedentes. O Entrevistado 3 ao ser questionado sobre as pessoas demonstrarem interesse em crescer e se esforçar para conseguir uma promoção na empresa relatou o que Tomei (1994) descreve como prática destrutiva da inveja:

Entrevistador: Se elas precisassem sabotar alguém elas fariam pra poder crescer?

Entrevistado 3: Puxar o tapete? Puxavam!

Entrevistador: E isso era visível?

Entrevistado 3: Era visível! Ninguém fazia nada escondido. [...] Ah, com certeza, faria qualquer negócio! Vamos ser bem assim, mataria a mãe *pra* conseguir a vaga. Era cruel, é cruel. [...] Aí agora um mata o outro, um mata o outro pra conseguir uma vaga (risos). Qualquer vaga lá dentro vale ouro.

Outro exemplo deste tipo de prática é relatada pelo Entrevistado 5, onde uma colega de trabalho agia com o intuito de prejudicar deliberadamente os outros na empresa, para que pudesse alcançar um cargo almejado:

Entrevistador: Você já viu isso de tentarem prejudicar as pessoas?

Entrevistado 5: Já, já vi [...]. Tinha alguém que entregava as pessoas pro patrão, pra poder prejudicar a pessoa. Inclusive, gente que foi até mandada embora por causa disso.

Entrevistador: Por a pessoa falar do que as pessoas faziam?

Entrevistado 5: Sim. E era companheira de trabalho, trabalhava junto com a gente.

Entrevistador: E porque você acha que essa pessoa fazia isso?

Entrevistado 5: Pra poder subir de cargo. Ela queria ser encarregada. E ela queria tomar o lugar da outra.

Entrevistador: Ah, é? E ela conseguiu?

Entrevistado 5: Pior que ela conseguiu. Porque a pessoa foi mandada embora e ela ficou no lugar da outra.

Para Tomei (1994), quando o indivíduo sente inveja num nível muito elevado ele tende a se sentir insatisfeito e acaba por tornar-se vítima da própria inveja, caracterizando-se em função de diversos fatores influenciadores que ocorreram na vida da pessoa, como fatores culturais, sociais, éticos, morais, dentre outros.

4.1.4. Dissimulação da inveja

Algumas manifestações apresentadas pelas pessoas são desenvolvidas com o intuito de evitar possíveis sofrimentos que o sentimento de inveja podem causar.

Tomei (1997) entende que estas ações ocorrem para que a plena consciência das causas do sentimento invejoso não sejam observadas, e que o indivíduo não precise se responsabilizar por quaisquer ocorrências acarretadas pelos atos invejosos. Em contraponto ao pensamento de Tomei, Ninivaggi (2010) afirma a ideia de uma sociedade justa onde não exista nenhum tipo de demonstração de inveja é irreal, pois, para o autor, o ser humano sempre irá encontrar algo a ser invejado, mesmo na melhor das hipóteses.

Nas entrevistas alguns casos de dissimulação da inveja ocorreram. Dentre eles, nos entrevistados 5 e 6, claramente ocorre este fato, onde ao serem questionados sobre fatos ocorridos pela inveja no ambiente organizacional, buscaram de alguma forma desviar o foco para outras motivações.

Como, por exemplo, no caso do Entrevistado 5, ao ser questionado sobre inveja auxiliar positivamente na empresa, evitou relacionar o sentimento às ações citadas, negando que o sentimento pudesse ser positivo: “Porque o patrão percebe a pessoa que tá trabalhando honestamente. E percebe as pessoas que estão com ciúmes, querendo crescer ali às custas de pisar em alguém.”.

Já para o Entrevistado 6, a dissimulação ocorre em âmbito pessoal e interno, como relatado por Tomei (1997). Ao relatar um fato sobre uma pessoa na sua empresa que “tem a competência, disposição e comprometimento”, e não recebeu sua devida valorização, relatou como a pessoa manteve-se na empresa:

A pessoa continuou fazendo o próprio serviço, viu que não era sua vez. Continuou fazendo o serviço com excelência que sempre fez e tocou em frente, não tomou isso como uma afronta, como algum bloqueio pra vida dela. Porque se a gente for tomar como pessoal a gente acaba se bloqueando, aí a gente perde capacidade.

Demonstrando através da fala, que, ao invés de buscar o que Tomei (1994) chama de justificativas para os seus maus resultados e dizer que os bons resultados dos outros são fruto de sorte ou de alguma vantagem obtida pelo indivíduo, e não pelo esforço que se realizou para alcançá-lo, optou por seguir realizando suas atribuições.

Também ao relatar um caso onde os funcionários que subiam de cargo eram tendenciosamente indicados, gerando um ambiente de frustração para os funcionários, que sentiam-se capacitados e não conseguiam perceber a meritocracia

na evolução da carreira. O Entrevistado 3, em relação às ações da empresa perante ao ocorrido, relata:

Nós tínhamos pessoas qualificadas pra conversar, psicólogos, né. A empresa sempre teve psicólogos, sempre teve pessoas pra estar nos ajudando. Então é mais na base da conversa, da orientação mesmo, então quando a pessoa tá começando a se sentir mal, fala “não, mas você tem que pôr na sua cabeça que você... você está certo, você está correto, você está galgando suas posições, você está trabalhando corretamente, a outra pessoa você deixa e o tempo se encarrega de cada coisa.”

No relato do caso apresentado pelo entrevistado, percebe-se que a dissimulação de qualquer ato invejoso que possa ocorrer é antecipadamente dissolvido pela própria organização, que busca, em atos motivacionais, inserir positivamente o funcionário dentro de um ambiente saudável para ele e para os outros.

Observando atos de dissimulação da inveja ocorridos na entrevista, percebe-se que a motivação deles é basicamente social, buscando manter um ambiente organizacional saudável e agradável.

4.1.5. Causas de ser invejado

Nas entrevistas realizadas, outro fator que se mostra presente frente ao sentimento invejoso são as causas de um indivíduo ser invejado na empresa. Compreender os fatores que motivam tais atos invejosos, quais as características do sentimento invejoso nas situações e quais entendimentos podem ser percebidos nas ações são de grande proveito para um amplo entendimento geral sobre essas causas.

Em determinado momento da entrevista, o Entrevistado 5, relata um fato ocorrido em uma experiência de trabalho anterior, onde havia observado que alguns colegas de trabalho deliberadamente falavam mal da forma que realizava as suas funções, com o claro intuito de prejudicar, relatando intencionalmente para os superiores pequenas falhas ocorridas no cotidiano, mostrando que o foco de tais ações eram voltadas a obtenção do cargo ocupado pelo entrevistado:

Entrevistador: Então elas estavam falando de propósito pra poder te prejudicar?

Entrevistado 5: Sim!

Entrevistador: Entendi. Então elas já tentaram te prejudicar abertamente pra poder te fazer mal.

Entrevistado 5: Pra poder pegar o que eu fazia, pra pegar o meu lugar.

Ações como esta relatada são descritas por Tomei (1994) ao analisar fatores psicológicos do indivíduo que as pratica. A inveja é oculta por diversos meios como objetos valiosos, dinheiro, posses. A satisfação vem através da obtenção de algum dos bens do outro de uma forma destrutiva, atacando e destruindo o que é pertencente ao outro para obter suas próprias conquistas. No caso relatado, o desejo em obter o cargo do outro era o meio para se alcançar este tipo de satisfação, através da retirada do cargo pertencente ao entrevistado.

O Entrevistado 3 afirma “ser uma pessoa que ajuda as outras pessoas a se sentirem melhor, a quererem galgar uma posição melhor, a quererem chegar mais alto que as outras”, e que a maioria dos seus colegas de trabalho também tinham essa percepção sobre as suas características, a ponto de ser utilizada como exemplo dentro da empresa. O Entrevistado ainda afirma que algumas pessoas demonstravam sentimento de inveja sobre sua posição e suas características, porém reparou que estas pessoas não progrediram e mantiveram-se no mesmo patamar: “te humilhava, de uma certa forma queria te fazer se sentir inferior, mas também não buscavam nada por elas”, demonstrando traços característicos de representações da inveja maléfica. Contraponto ao que disse sobre os que não percebia sentirem inveja pessoal, que “hoje estão em posições muito melhores [...], são pessoas hoje bem sucedidas”.

Ao ser questionado abertamente sobre a ocorrência de inveja no local de trabalho, o Entrevistado 6 relata uma causa de ser invejado e que ocorre na empresa em que atua:

Entrevistador: Você acha que no ambiente de trabalho tem inveja?

Entrevistado 6: Muita! Inveja de pequenas coisas, de coisas mínimas. Às vezes um elogio de um chefe já é suficiente pra começar a escavar defeitos, começar a escavar erros da gente pra gente poder apagar mesmo, é... pessoas que apagam.

Como pode-se observar no relato do Entrevistado 6, as causas de ser invejado podem ocorrer em situações que, por vezes, na visão das pessoas dentro do ambiente de trabalho parecem pequenas, e que podem acarretar na disseminação do sentimento invejoso em sua forma negativa. Marques (2017) conceitua como algum tipo desconforto ou sensação desprazerosa o ato de observar

o outro em uma posição benéfica em que características como o *status* e o prestígio social são destacadas dentro daquele ambiente, gerando negativamente o sentimento invejoso.

4.1.6. Substitutos conceituais à inveja

Muitos termos são utilizados para justificar ou até mesmo ocultar o sentimento de inveja por fatores psicológicos e sociais que interferem no entendimento pessoal sobre o sentimento. Ninivaggi (2010), em seus estudos, destaca que as ciências do comportamento empregam diversos substitutos conceituais para a inveja. O autor cita alguns sentimentos, tais como “agressão, ambivalência, hostilidade, conflito, frustração, privação relativa, tensão, fricção - todos esses termos são justificados, mas não devem ser empregados para mascarar ou ocultar o fenômeno básico da inveja.”; assim como quaisquer outros sentimentos que tenham por finalidade a descaracterização do sentimento invejoso.

Nas entrevistas realizadas foram observados alguns substitutos conceituais para a inveja, utilizados tanto como substitutos de forma inconsciente pelo entrevistado quanto como forma de, por vez, ocultar o sentimento.

Analisando o relato do Entrevistado 5, é perceptível a colocação do ciúme como substituto da inveja ao sempre relatar de forma primária tal sentimento e relacionar a inveja logo em seguida. O relato à seguir foi dado ao ser questionado abertamente sobre a existência de inveja no local de trabalho:

Tem gente que se o patrão elogia você, ela fica com ciúmes, com inveja. Às vezes o patrão elogia a pessoa que fez uma coisa que tava ali há tempo precisando de fazer, e ninguém fez. Você vai lá e faz, sem ninguém mandar, sem ninguém pedir pra fazer. E a pessoa fica com inveja e fala assim: “porque que você não deixou, que eu que devia fazer aquilo lá, não era pra você fazer aquilo lá.” Então ela faz isso de ciúme, de inveja. Porque ela que queria fazer pra poder chamar a atenção do patrão. Ela que queria o elogio, não você.

Os entrevistados 1 e 4 utilizaram a ambição como sentimento substituto à inveja em uma clara percepção do sentimento invejoso, por Tomei (1994) retratado, como inveja benéfica ou maléfica, como explicado anteriormente nos tópicos das quais são referidas. Ao tratar da comparação com o outro para crescer e melhorar na empresa, em um trecho de sua fala o Entrevistado 1, diz:

[...] Aquela ambição, é... Vamos dizer assim, ambição boa... Porque ambição é bom! É que as pessoas levam pro outro lado, então às vezes as pessoas ambicionam de forma errada [...].

Dialogando sobre o mesmo assunto com o Entrevistado 4, em um trecho de sua fala relata:

[...]Não falo assim por um ambição negativa, né, de passar por cima de quem quer que seja pra poder alcançar o que eu quero... Não! Não é melhor forma de você conquistar as coisas. Mas você deve sempre, sim, investir nos seus planos [...].

Já o Entrevistado 1, apresenta sutilmente a vaidade como substituta da inveja, ao relatar se sentir inferior a alguns colegas de trabalho no mesmo nível organização pelo fato destes obterem conhecimentos específicos superiores ao do entrevistado, e que poderiam agregar ao seu cotidiano na empresa, diz que: “Talvez é mais a vaidade pessoal, né.”; evitando assim demonstrar qualquer tipo de colocação do sentimento invejoso em seu posicionamento.

As características de colocação de outros sentimentos substitutos, presente nas falas dos entrevistados, é completamente compreensível atentando-se a colocação de Ninivaggi (2010), que descreve o fato de ser histórica e culturalmente tratada como um sentimento alinhado a ideologias negativas, a inveja é sempre tratada como algo pejorativo e vergonhoso por parte de quem pratica, assim como o fato de observar desse sentimento acabar causando desconforto social para o indivíduo. A substituição, por vezes, é involuntária e tratada como previsível, devido aos fatores culturais e sociais influenciadores de percepção do sentimento.

Tomei (1994), ainda aumenta a complexidade do entendimento dessa substituição de sentimentos ao caracterizar como “uma via de mão dupla” a colocação de outro sentimento a frente da inveja, podendo desencadear na formulação de um alto grau de complexidade ao lidar com situações neste sentido.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A inveja é um sentimento que pode abranger diversas vertentes. A dificuldade em compreendê-la como um sentimento amplo, passível de desenvolvimento tanto negativo quanto positivo, torna ainda mais difícil a aceitação e a compreensão de suas ações dentro das organizações.

Assim, este trabalho teve como objetivo analisar o papel da inveja como fator motivacional nas organizações, a partir da perspectiva dos seus membros. Para tanto, foi desenvolvido um referencial teórico abrangendo diversas teorias sobre a motivação e sobre a inveja.

A análise dos dados revelou que o sentimento invejoso como fator motivacional pode manifestar-se tanto de maneira positiva quanto negativa. Estas percepções puderam ser verificadas através das falas de cada entrevistado, em suas experiências e trajetória organizacional.

Todavia, a inveja é vista de maneira predominante como um sentimento negativo e isso se traduziu na dificuldade observada nos entrevistados em relatar suas próprias ações, fazendo com que os entrevistados ilustrassem mais facilmente fatos ocorridos com outros indivíduos e colegas de trabalho. Não obstante, os entrevistados demonstraram fatores considerados decorrentes do sentimento invejoso, conforme demonstrado na análise de conteúdo.

Foi possível também constatar a existência de ações positivas em decorrência do sentimento invejoso. As causas benéficas da inveja geralmente não estão diretamente atreladas ao sentimento puro, e sim a práticas observadas com o intuito de crescimento pessoal e desejo na obtenção de êxito em determinado objetivo.

Quanto à inveja em sua forma negativa, foi possível constatar que a motivação pode estar relacionada a atitudes que visam prejudicar outros indivíduos na organização, bem como à busca de um objetivo a qualquer custo. Tais atos decorrem de fatores influenciadores pessoais, como o desejo de obter prestígio, *status* ou visibilidade; desejos sociais e financeiros, além de quaisquer desejos de

superioridade em relação ao outro na organização.

Dessa forma, conclui-se que a inveja é um fator de motivação para o indivíduo dentro da organização, independentemente da forma que é desenvolvida, ocorrendo de acordo com a percepção sobre o outro e sobre si mesmo, podendo ser considerada parte integrante do cotidiano organizacional e das relações entre as pessoas no ambiente de trabalho.

Portanto, sugere-se que as organizações trabalhem estratégias motivacionais que amenizem os efeitos maléficos e negativos decorridos da inveja, evitando que o ambiente organizacional torne-se tóxico e desmotivador para os indivíduos, e que tais estratégias busquem ainda fomentar e desenvolver as atitudes positivas e benéficas do sentimento invejoso nas empresas, de forma controlada e saudável, evitando desgastes e circunstâncias prejudiciais.

Futuras pesquisas podem ser realizadas abordando outras vertentes do sentimento invejoso. Nas entrevistas realizadas é possível observar que, além dos fatores motivadores, existem frequentes causas de desmotivação ocorridas frente a inveja. Estas causas podem ser profundamente exploradas no contexto organizacional, inclusive buscando ações, tanto individuais quanto empresariais, para combatê-las, a fim de gerar um ambiente mais produtivo e agradável para os que estão inseridos no contexto.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, David A.. **Pesquisa de Marketing / V. Kumar, George S. Day**; tradutor Reynaldo Cavalheiro Marcondes. - 2. ed. - 6. reimpr. - São Paulo : Atlas, 2011.
- ANDRADE, M. M. D. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- ARISTÓTELES. **Retórica**. 2. ed. Imprensa Nacional-Casa da Moeda, 2005.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- DUBRIN, Andrew J., **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 2. reimp. da 1. ed. de 2003. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5º Edição. São Paulo: Atlas, 2010.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**. Porto Alegre. Bookman, 2012.
- MARQUES, Ricardo Ribeiro Rocha; CAVALCANTE, Carlos Eduardo; FERRAZ, Tairine Vieira. **“O Monstro De Olhos Esverdeados”: gestão da inveja em uma Organização Educacional**. RACE, Revista de Administração, Contabilidade e Economia, Joaçaba: Ed. Unoesc, v. 16, n. 1, p. 283-304, jan./abr. 2017. Disponível em: <<http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race>>. Acesso em 25 de Agosto de 2017.
- MOTTA, Fernando Cláudio Prestes. **Teoria Geral da Administração / Fernando Cláudio Prestes Motta, Isabella Gouveia de Vasconcelos**. 3. ed. rev. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- NINIVAGGI, Frank John. **Envy Theory: Perspectives on the Psychology of Envy**. Estover Road, United Kingdom: Rowman & Littlefield Publishers, Inc., 2010.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- TOMEI, Patrícia Amélia: **“Análise Comparativa da Gerência da Inveja nas Organizações brasileiras e francesas”**; Revista de Administração, São Paulo v.32, n.1, p 5-13, jan/mar 1997.
- TOMEI, Patrícia Amélia. **Inveja nas Organizações / Patrícia Amélia Tomei**. - São Paulo: Makron Books, 1994.
- WAGNER, John A. **Comportamento Organizacional: Criando Vantagem Competitiva**. 2. ed. - São Paulo: São Paulo, 2009.