

INVEJA EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: REFLEXÕES INTRODUTÓRIAS

Richard Medeiros de Araújo ¹

Thiago Cavalcante Nascimento ²

Lydia Maria Pinto Brito ³

Franklin Medeiros Galvão Junior ⁴

Recebido em: 25/10/2013 | Aceito em: 02/12/2013

Resumo: O presente ensaio objetivou reflexões sobre o sentimento da inveja no universo da administração pública. As discussões trataram sobre como a inveja pode ser compreendida pelos gestores públicos numa perspectiva de gerenciamento, especificamente quanto suas causas e consequências no campo organizacional. Percebe-se que os impactos da inveja podem afetar a efetividade das instituições públicas, e que, ao mesmo tempo, pode ser um elemento do comportamento humano monitorado e analisado pelos gestores. Constata-se que o sentimento em tela é tratado na esfera da psicologia e no contexto de organizações privadas, a aproximação com as características das organizações públicas é ainda incipiente, porém necessária, uma vez que, assim como os demais sentimentos humanos, a inveja é inerente às próprias relações humanas e humano-organizacionais. Conclui-se que devem emergir trabalhos que congreguem as relações entre as consequências da inveja no trabalho das organizações públicas e suas possibilidades de gestão, sendo esse um caminho para aperfeiçoamento das práticas de gestão de pessoas.

Palavras-chave: Organizações públicas. Inveja. Sentimento. Administração Pública.

ENVY IN PUBLIC ORGANIZATIONS: INTRODUCTORY REFLECTIONS

Abstract: This paper aimed to reflect on the feeling of envy in the universe of public administration. The discussions dealt about how envy can be understood by public managers in a management perspective, specifically about its causes and consequences in the organizational field. It is noticed that the impacts of envy can affect the effectiveness of public institutions, and at the same time, it can be an element of human behavior monitored and analyzed by the managers. It is noted that the sentiment in the screen is treated in the sphere of psychology and in the context of private organizations, the approaching with the characteristics of public organizations is still incipient, however necessary, since like other human feelings, the envy is inherent to their human relations and organizational. It is concluded that works should emerge that bring together relations among the consequences of envy at work of public organizations and their management possibilities, being this a path to improving practices of people management.

Keywords: Public organizations; envy; feeling; public administration

¹ Doutor em Administração pelo PPGA/UFRN. E-mail <richardmaraujo@uol.com.br>

² Doutorando em Administração pela UFPR. E-mail thiagocn1@hotmail.com

³ Doutora em Educação e Professora do Mestrado em Administração UNP. E-mail <lydiampbrito@yahoo.com.br>

⁴ Mestrando em Administração pelo PPGA/UFRN E-mail. <franklin@facex.edu.br>

Introdução

A administração pública brasileira vem se modernizando a cada ano. Isso é resultado de vários fatores, como: exigência da população decorrente da facilidade de acesso às informações, busca de melhoria da imagem junto à crítica emanada da sociedade, sensível melhora das condições socioeducativas da população, e influência de uma evolução do modelo adotado pelas organizações de caráter privado, cuja ênfase é a busca de qualidade dos produtos, serviços e resultados. Na verdade, respeitando os objetivos e o formato jurídico das organizações públicas, os seus perfis gerenciais vão se modelando até a materialização de atitudes pautadas em orientações administrativas focadas no atendimento das demandas sociais que, pelo menos, deveria ser o eixo norteador.

Fisher (2002) observa que a gestão de pessoas é o meio para orientar o comportamento das pessoas. Assim, surge a necessidade de estabelecer missão e visão organizacional pensando na sociedade e na razão de existir da própria organização, de elaborar novas práticas e políticas de gestão de pessoas, de redefinir e redesenhar processos e de conceber e implementar o planejamento de recursos humanos, visando o atendimento no campo da gestão pública da manutenção permanente da satisfação social. Isso perpassa pelo que Guimarães (2000) denomina de um modelo suportado pela flexibilidade e ancorado em análise por competências. Estas ações são fundamentais para determinação dos caminhos a serem seguidos e das metas a serem atingidas, dentre outras mudanças geradas por exigências externas e internas, que emergem da burocracia ou da população, quando se evidencia o papel do Estado.

Os processos de mudanças contínuas orientados pelo planejamento não são fáceis e lineares na medida em que são concretizados, de forma significativa, na dimensão subjetiva da realidade pelas pessoas que compõem a organização. Isso significa lidar com uma variedade de percepções, sentimentos e comportamentos humanos. Situação esta de significativa complexidade nas organizações públicas brasileiras, tendo em vista as características decorrentes de sua formação histórica, como lembra Holanda (1992) ao dissertar que, historicamente, o Brasil se caracterizou contextualmente por meio de quatro elementos no bojo de sua organização social: ausência da tendência de autogoverno; virtudes inativas, ou seja, o ser social não reflete o suficiente e criticamente para alterar a realidade, mas procura uma razão externa a sua existência; razão reflexiva, a qual provoca um pensamento que impede rompimentos, sustenta uma consciência conservadora; e um domínio dos interesses próprios, que não necessariamente o bem comum.

Dentre os diversos sentimentos contraditórios vivenciados no processo de mudança organizacional pelas pessoas, tais como insegurança, medo da perda de identidade profissional, ansiedade com relação ao novo, amor e/ou ódio pelos colegas, grupos e organização, alegria de ser escolhida, motivação frente aos desafios, possibilidade de crescimento, dentre outros, há a inveja. Esta surge como um contexto importante para ser estudado e refletido, pois diz respeito a uma das principais manifestações do sofrimento psíquico na organização, principalmente nos momentos críticos de mudança, por estar associada às situações de competição e às desigualdades existentes nas relações interpessoais dos grupamentos humanos e, conseqüentemente, das organizações (CHANLAT, 1992). Como ainda lembra o autor, trata-se de uma emoção distinta da experiência humana, onipresente em situações de mudanças organizacionais propícias para seu desenvolvimento, decorrentes de momentos de competição, instabilidade e possibilidade de exclusão.

Neste contexto, Logan (2008) aborda o conceito de organização perversa, cuja discussão versa a disfuncionalidade do mercado, a busca por melhores espaços e a acomodação das pessoas. Este cenário pode

gerar símbolos adversos no cotidiano organizacional, causando desconforto psicológico e evidenciando elementos narcisistas na cultura organizacional.

Nesse processo longínquo de construção social da realidade, os servidores públicos – diferentemente dos colaboradores da iniciativa privada – possuem estabilidade no cargo constitucionalmente estabelecida, fazendo com que toda a sua vida funcional se desenvolva no mesmo ambiente. Assim, as relações interpessoais são mais aparentes e, conseqüentemente, o nível de sentimentos envolvidos nas relações entre os servidores e entre esses e a estrutura organizacional são mais presentes. Esses sentimentos podem ser observados pelos gestores e até acompanhados na busca de administrá-los coerentemente para diminuir os impactos nas atividades funcionais e, naturalmente, desencadear disfunções no alcance dos objetivos organizacionais.

As varáveis externas estão associadas às políticas da organização, seus objetivos e meios disponibilizados para alcançá-los. Com isso, a todo instante, decisões estratégicas ou operacionais fazem a presença desse sentimento – a inveja – aflorar nas pessoas e suas conseqüências podem, em um primeiro momento, ser imperceptíveis, mas somadas a outras poderão interferir nos resultados individuais e organizacionais. Isso se materializa quando Foster (1972) traz à baila que a relação entre a inveja e o invejado requer um desequilíbrio entre as diferentes necessidades das pessoas, pairando um cenário de competição entre as pessoas pela coisa percebida como agregadora, somadora e refletora de benefícios.

Dessa forma, o propósito deste ensaio teórico é de fazer uma reflexão sobre a inveja e seus potenciais impactos na gestão pública brasileira, por meio da apresentação de um modelo conceitual para, preliminarmente, subsidiar a compreensão da inveja. Especialmente, considerando como referencial teórico o estudo de Kapur (2009), no qual se constatou que, ao desconsiderar a inveja no campo organizacional, os gestores podem estar omitindo a presença de um sentimento que se não reconhecida sua força, no conjunto do consciente e inconsciente organizacional, pode levar a improdutividade e, por fim, a cenários internos destrutivos.

Além desta introdução, o presente ensaio apresenta, nas seções a seguir, os principais conceitos de inveja identificados na literatura, alguns elementos sinalizadores da cultura organizacional brasileira. Em seguida, faz-se uma triangulação entre os temas inveja, pessoas e organizações públicas e, por fim, apresentam-se as considerações provisórias do estudo.

Conceitos de inveja e sua concepção para a filosofia e a psicanálise

A inveja é tratada na Filosofia e na Psicanálise como um sentimento que evidencia conflitos e que pode ser manifesto ou oculto, mas que está em maior ou menor grau presente nas relações entre as pessoas de um modo geral e, conseqüentemente, entre os atores dos processos organizacionais. Está associada à história da humanidade, desde o Gênesis, quando surge incorporada à tradição cristã como um dos pecados capitais ou como um vício que se opõe à virtude. São Tomás de Aquino destaca que o sentimento de entristecer-se por não ter o que o outro tem não é reprovável, é incontrolável. O reprovável vício se manifesta quando os indivíduos são compelidos a agir para compensar essa tristeza. Essa ação é livre, consentida e negativa (BONDER, 2004).

A inveja como parte integrante da natureza humana foi estudada na Filosofia por Kant (1922) e tem sido discutida por vários autores entre os quais Vries (1996) e Beck (1998). Muitos filósofos têm condenado a inveja como vício. Kant (1922) vai além; aponta a inveja como um dos vícios da misantropia, que está associada à ingratidão e à alegria pelo mal alheio. Embora o autor reconheça que a inveja é inerente à natureza humana, não a reprova pelo impulso, mas pelo vício de uma paixão humana que se atormenta a si mesma e que se dirige, ao menos como desejo, a destruir a felicidade alheia. Portanto, opõe-se tanto ao dever do homem a si mesmo quanto ao dever do homem para com os demais, ou seja, uma posição aparentemente conflituosa.

Segundo Byington (2002), a inveja é compreendida por Aristóteles como o resultado da proximidade e da semelhança, possibilitando comparações que se direcionam à ambição. Tendo em vista esta concepção, o tema em questão é passível de relação com os conceitos de moral e justiça. Para o autor, estes elementos podem ser evidenciados nas concepções de Nietzsche e Marx sobre o tema: o primeiro concebia a inveja como resultante da moral baseada no ressentimento, na destruição do outro; o segundo abordava o tema como um elemento da primeira fase do comunismo, como senso de justiça baseada na inveja dos que têm mais.

Na visão de Cukier (2011) a inveja tem vários conceitos que variam de acordo com o aspecto do fenômeno que se quer abarcar:

- Inveja é um tipo de dor psicológica sentida quando, ao nos compararmos a outra(s) pessoa(s), avaliamos que nosso valor, nossa autoestima e nosso autorrespeito estão diminuídos.
- Inveja é a dolorosa observação daquilo que nos falta.
- Sentimos inveja quando outra pessoa tem características superiores às nossas.
- A inveja é um tipo de admiração e amor por aquilo que não se tem.
- Schadenfreude é uma palavra de origem alemã, usada também em outras línguas, para designar o sentimento de alegria ou prazer pelo sofrimento ou infelicidade dos outros.
- A inveja é o sentimento que nos toma quando observamos o sucesso dos outros. (CUKIER, 2011, p.15)

A inveja, em sua versão filosófica, foi tratada em momentos diferentes, mas com certa uniformidade com a natureza. Ela é considerada universalmente como um elemento de dor, raiva e tristeza. Na concepção conceitual para Maijala *et al* (2000)

A inveja é uma emoção dolorosa e contraditória com base em uma experiência de falta e de comparação, que normalmente envolve um desejo de ter algo de bom que o outro possui e da pessoa invejosa está faltando. A inveja pode incluir sentimentos de decepção, vergonha, culpa, tristeza, bem como admiração e esperanças para identificação. Ela é modificada pela ganância, sugestiva do emocional estado de ciúme. Os conceitos de contrainveja são gratidão, generosidade e felicidade. A inveja pode ser vivida como uma ameaça e pode-se proteger a si mesmo a partir dela. Especialmente quando inconsciente inveja pode levar a comportamento destrutivo ou não harmonioso. Por outro lado, o reconhecimento de inveja pode abrir novas possibilidades de desenvolvimento no sentido de existência harmoniosa. A inveja pode ser considerada como uma dimensão da saúde de uma pessoa e doença. (MAIJALA *et al*, 2000, p. 1346)

Bonder (2004) apresenta a inveja como um sentimento endêmico e diz que é impossível evitar a sua sensação somada aos sentimentos de ódio, a partir de situações de frustração em “nossas vidas”. Na verdade, a inveja se instala, na maioria das experiências, no final da vida, sendo o mecanismo mais saudável, na ótica do autor, para desenvolver formas de conviver com esse sentimento, uma vez que é compreendido como um vírus e, como tal, difícil de ser manipulado. Na inveja, o algo é o outro; assim, as pessoas se tornam prisioneiras do outro, diferentemente do ciúme cujo foco é o próprio “eu”.

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

No campo da psicanálise, “a inveja é um sentimento raivoso de que outra pessoa possui e desfruta algo desejável – sendo o impulso de tirar este algo ou estragá-lo” (KLEIN, 1991, p.212). Nessa noção, o sentimento aparece como um elemento desagregador e dificultador no campo da esfera sócio-organizacional, quando se considera que a estrutura de qualquer organização requer a presença e interação constante de pessoas com seus desejos, carências, medos e necessidades.

“A inveja procura não apenas despojar [...], mas depositar maldade, primordialmente, excrementos maus e partes más do *self* dentro da mãe (...) a fim de estragá-la e destruí-la. No sentido mais profundo, isso significa destruir a criatividade da mãe” (KLEIN, 1991, p. 212).

“O invejoso passa mal à vista da fruição. Sente-se à vontade apenas com o infortúnio dos outros. Assim, todos os esforços para satisfazer um invejoso são infrutíferos” (KLEIN, 1991, p. 213).

Klein (1991, p. 212) ainda observa que “a pessoa invejosa é insaciável, que nunca pode ser satisfeita porque sua inveja brota de dentro e, portanto, sempre encontra um objeto sobre o qual deve focalizar-se”.

“Ela é intensa do seio nutridor, interfere na capacidade de satisfação completa; assim, solapa o desenvolvimento da gratidão (...). O sentimento de haver danificado e destruído o objeto originário prejudica a confiança do indivíduo na sinceridade de suas relações subsequentes e o faz duvidar de estar capacitado para o amor e para o que é bom”, assim, ocorre o desenvolvimento de ciúmes e rivalidades (KLEIN, 1991, p.221).

Ainda do ponto de vista psicanalítico, o entendimento da inveja supõe a convivência de sentimentos contraditórios como rejeição e admiração; o primeiro relacionado ao ódio e à destruição e o segundo que propicia condições para transformações de valores estabelecidos e redução das desigualdades. Tendo isso em vista, Byington (2002) aponta a inveja como origem da justiça que gera a necessidade de igualdade de tratamento.

Para Parrot e Smith (1993), a inveja subjetiva inclui admiração, o desejo de ter para si algo possuído por outro, um sentimento de inferioridade em relação à pessoa invejada e a percepção de vivenciar uma experiência de injustiça. A desaprovação, a raiva, o sentimento de superioridade sobre o outro e a culpa causada pela má vontade com relação ao outro também estão presentes na inveja.

Tomei (1994), baseia seus estudos em Freud e Melaine Klein e reafirma a questão, apontando que a inveja pode ser um comportamento inerente ao homem. E, como tal, carece de análises mais detalhadas, em especial quando se trata dos impactos resultantes dessa adversidade. A inveja apresenta características próprias e distingue-se do ciúme. Dessa forma, Tomei (1994) apresenta a inveja como:

O sentimento de ira por outra pessoa possuir e usufruir de algo desejável, sendo o impulso invejoso de retirá-lo ou estragá-lo” diferenciado do ciúme, mas muito próximo em termos de sentimentos, já que estão relacionados à perda ou à ameaça de perda: “é uma situação que envolve três pessoas, na qual a terceira pessoa retira, ou lhe é dado, o ‘bem’ que por direito pertence ao indivíduo ciumento. (TOMEI, 1994, p.6)

Assim, apesar de a inveja e o ciúme serem considerados sentimentos semelhantes, existe uma distinção significativa entre eles: o ciúme, normalmente, se refere às pessoas, é um sentimento consciente, vindo da dúvida, da insegurança e da rejeição; já a inveja traz sentimentos de inferioridade, dificuldade de aceitação, culpa, sentimento de destino injusto e desejo por algo de terceiros. Embora seja perceptível a distinção, os conceitos caminham juntos no linear do comportamento.

Por fim, é salutar apresentar os três modelos teóricos que circundam a discussão sobre a inveja. Estes foram compilados por Polledri (2003), cujas especificações estão descritas no Quadro 01 a seguir.

Quadro 01 – Modelos teóricos de concepção sobre a Inveja

Autor/ Modelo	Características
Klein	A inveja tem objetivos destrutivos e busca depreciar talentos. Os invejosos afirmam ser capazes de fazer melhor. Assim, a inveja busca estragar os atributos do objeto bom. A inveja estraga a capacidade de exercer a criatividade.
Berke	A inveja e narcisismo são variações do mesmo problema, com os indivíduos que experimentam excessiva dor mental com sentimentos de inferioridade e inadequação, embora o invejoso e o narcisista vão atacar este problema de forma diferente. O invejoso faz isso deixando os outros enfraquecidos. Como o invejoso, o narcisista olha os outros com um olho que tão logo ele percebe qualidades ou características melhores, tenta trazer para si. A inveja pode ser uma ameaça mortal para os que estão próximo ao invejoso. Uma parte do seu ego pode ser depreciado enquanto outra parte é idealizado, resultando em prejuízos na sua capacidade de fazer julgamentos.
Gallwey	Acredita que a inveja é um fenômeno complexo, exigindo uma maior compreensão em vez de ser vista como a explicação definitiva para ataques à boa experiência. O instinto de autopreservação, representada pela luta e fuga pela resposta comum à maioria dos animais, tem uma representação mental de seres humanos, dando origem a primitivos sentimentos violentos e fantasias em resposta ao início experiências de ameaça à segurança do auto. O invejoso não consegue empregar defesas, como a separação ou identificação projetiva para gerenciar o medo e frustração, o indivíduo permanece preso em uma autista prisão, em um estado de confusão entre o eu e o objeto, sofrimento, dor, terror e raiva, e medo de aniquilação iminente.

Fonte: Adaptado de Polledri (2003, p. 3-7).

Como se pode observar, a inveja é um sentimento complexo, destrutivo e originário de sentimentos contraditórios de admiração, superioridade, inferioridade, sofrimento, dor, raiva e medo e que almeja enfraquecer o outro – o invejado.

Na perspectiva de Verdiani (2006):

A verdade é que todos nós, de um jeito ou de outro, em maior ou menor grau, sentimos inveja. Não é fácil reconhecer esse sentimento intimamente, menos ainda admiti-lo diante dos outros. O mais habitual é concordarmos que os outros é que têm inveja (de nós). E também, para não levantar suspeita, admitimos que há dois tipos de inveja. Uma é a “inveja negativa”, um sentimento sórdido que visa a destruir as conquistas do outro, e em alguns casos destruir o outro. A outra inveja, social e profissionalmente aceita, ainda que de forma velada, é a “inveja positiva”. Esta não quer destruir nada nem ninguém. Socialmente, passou a ser natural querer um carro igual ao do seu amigo, ou uma casa como a do vizinho, ou ainda uma joia linda como a daquela prima antipática. A partir do sucesso do outro, nos damos conta de como gostaríamos de ter o mesmo para nós. A boa ventura alheia, portanto pode servir como modelo, como inspiração. (VERDIANI, 2006, p.12-13)

Para Frayze-Pereira (2011), o ser que é invejoso não pode suportar a fruição, ou seja, o prazer do outro. Assim, ele não tem a capacidade de tolerar que algo de bom lhe seja dado por outra pessoa. Não pode usufruí-lo, reconhecerá de má vontade suas qualidades, seu valor, e será incapaz de experimentar e de expressar gratidão.

Sinalizadores clássicos da cultura organizacional brasileira

Para Schein (2009), a cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas.

Aktouf (1996) argumenta que, para o entendimento da cultura organizacional, é necessário refletir sobre os pressupostos que orientam a tradição centenária da Administração burocrática, a cultura do lugar / país e a possibilidade de renovação em busca de um desempenho influenciado pela ética e pelo humanismo.

Weber (1999) já havia identificado três tipos de dominação legítima: a dominação tradicional, a racional legal burocrática e a dominação carismática. No Brasil, a administração pública percorre o modelo tradicional / patrimonialista (1822 - 1930), o modelo burocrático (1930-1985), chegando à fase gerencial a partir de 1985 até os dias de hoje. A cada fase, emergem potencialmente novos pressupostos de ação, porém, parece que alguns traços da cultura brasileira permanecem (MOTTA; CALDAS, 1997).

Motta e Caldas (1997), ao tratarem sobre cultura organizacional e cultura brasileira, sinalizam a permanência de traços da última nas organizações e alertam para a necessidade de compreensão do ambiente organizacional brasileiro a partir do entendimento da cultura do país.

Vários estudos clássicos, nas áreas de Sociologia, História e Antropologia, foram elaborados no Brasil no sentido de mapear sinalizações dos traços da cultura brasileira que seriam frutos da constituição histórica do país e poderiam ou não emergir nas diversas especificidades locais. Esses estudos podem ser visualizados no Quadro 02 a seguir:

Quadro 2 – Sinalizações de Traços da Cultura Brasileira

Traço	Características
Hierarquia	Autoritarismo. Tendência à centralização do poder dentro dos grupos sociais. Distanciamento nas relações entre diferentes grupos sociais (FAORO,1989).
Personalismo	Sociedade baseada em relações afetivas. Paternalismo: domínio moral e econômico. Mistura do público com o privado (HOLANDA,1994).
Malandragem	Flexibilidade e adaptabilidade como meio de navegação social. “Jeitinho” (HOLANDA,1994).
Sensualismo	Gosto pelo exótico e sensual nas relações (FREIRE,1995).
Conservadorismo	Elite burguesa promove mudança para não mudar a situação e o conseqüente processo de acumulação (FERNANDES,1987; PRADO JÚNIOR, 1987).
Religiosidade	Indivíduo busca solução para o problema amparado por uma entidade metafísica e religiosa. Sincretismo religioso. Mistura entre o profano e o sagrado (CUNHA,1995).

Fonte: BRITO (2008, p.256).

Desta forma, as origens históricas brasileiras remetem a algumas características, a saber: a hierarquia – poder centralizado e de difícil acesso; ao personalismo – comportamento orientado pela afetividade, “traço definitivo do caráter brasileiro” (BUARQUE, 1994, p.106), para o homem “cordial”, o agir, que nasce do coração, da esfera do íntimo, do familiar e do privado e não da razão e é baseado em todos os afetos positivos e de concórdia, e negativos, como hostilidade e inimizade; a malandragem - decorrente do aprendizado de lidar com a realidade utilizando a afetividade; ao sensualismo – instrumento de sedução e manipulação do outro; ao conservadorismo - padrão de civilização que remete para a manutenção das estruturas do poder político e econômico (FERNANDES, 1987); e a religiosidade – busca de alternativas fora do indivíduo.

Para Bourdieu (2003), o *habitus* é o modo de ser de um indivíduo ligado a um grupo social. São “sistemas de disposições duráveis, estruturas estruturadas predispostas a funcionar como estruturas estruturantes, quer dizer, enquanto princípio de geração e de estruturação de práticas e de representações que podem ser objetivamente ‘reguladas’ e ‘regulares’” (BOURDIEU, 2003, p.XL). O *habitus* funciona como “um sistema de disposições duráveis e transferíveis que, integrando todas as experiências passadas, funciona a cada momento como uma matriz de percepções, apreciações e ações” (BOURDIEU, 2003, p.XLI). Consiste no

conjunto de esquemas implantados desde a primeira educação familiar, e constantemente repostos e reatualizados ao longo da trajetória social restante, que demarcam os limites à consciência possível de ser mobilizada pelos grupos e/ou classes, sendo assim responsáveis, em última instância, pelo campo de sentido em que operam as relações de força e que determinam a percepção do indivíduo sobre a realidade (BOURDIEU, 2003, p.XLII).

Desta forma, a existência, análise e interpretação de um fenômeno organizacional tem que levar em consideração que:

seus efeitos sociais, não esta ‘na vontade’ de um indivíduo ou de um grupo, mas sim no campo de forças antagonistas e complementares no qual, em função dos interesses associados às diferentes posições e dos *habitus* dos seus ocupantes, se geram as ‘vontades’ e no qual se define e se redefine continuamente, na luta – e através da luta - a realidade das

instituições e dos efeitos sociais, previstos e imprevistos (BOURDIEU, 2006, p.81).

Nesse contexto, as relações afetivas que surgem como alternativas de navegação social tornam-se relevantes, campo fértil para a emergência da inveja de quem possui o poder centralizado e cristalizado daquele que consegue subir hierarquicamente mediante o “jeitinho”, a sedução e a manipulação dos elementos espirituais.

Dando consistência a uma concepção da pessoa que se constitui desde a infância, os sentimentos de inveja são identificados como reações complexas que encontram suas raízes na edificação das funções de si próprio e nas relações com a realidade, inseparáveis do ciúme, da cobiça, do espírito de vingança e rancor. Abordada como um fenômeno universal, e, colocada entre as emoções perigosas e destrutivas, passíveis de conduzir à agressão e à violência, a inveja é entendida como uma articulação complexa entre os estados de alma e do pensamento. Suas reações afetivas e valorativas juntam-se ao processo de codificação de tipo cognitivo e perceptivo, como também ao comportamento e à ação. A inveja coloca em jogo um conjunto de sentimentos, pois o invejoso não somente deseja possuir o que pertence aos outros, mas enxerta pulsões adversas para com o possuidor privilegiado. Além do mais, gera o temor não só das consequências da própria inveja, mas igualmente o medo de “ser alvo da inveja dos outros”.

A inveja é um sentimento inerente ao ser humano, como o amor ou o ódio. Todos sentem inveja, porém, as formas como as pessoas se posicionam diante das situações ou lidam com essa inveja é que mudam de indivíduo a indivíduo, de grupo a grupo, de cultura a cultura. Existem alguns fatores que aumentam este sentimento de inveja destrutiva, e um desses fatores está ligado diretamente ao ambiente de trabalho. Esse sentimento pode se apresentar duplamente negativo: seja pela alegria do mal alheio, seja pela tristeza pelo bem do próximo, o que torna mais dinâmico o processo de entendimento. No contexto das organizações públicas, não diferentemente, a inveja é um sentimento presente, pouco discutido e estudado.

Inveja, pessoas e organizações públicas: a busca de um modelo

Gerir pessoas em organizações públicas *a priori* não é uma tarefa simples. No cenário da especificação dessas estruturas, destacam-se as apresentadas por Pires e Macêdo (2006), que dissertam que esses tipos de instituições apresentam características que dificultam a mudança e conseqüente a gestão e o bom desempenho, que são: o burocratismo, autoritarismo/centralização, aversão aos empreendedores, paternalismo, levar vantagem e reformismo.

Tomei (1994) destaca as seis experiências emocionais que, isoladas ou em qualquer combinação, podem fazer parte da inveja, apontando: aspirações, inferioridade, ressentimento do agente em questão, ressentimento global, culpa, admiração. Assim, dependendo de como as características das organizações públicas aflorarem, ao longo de suas existências, essas experiências serão identificadas facilmente, e o transbordamento do comportamento humano se externalizará, visivelmente, a qualquer momento.

O sentimento da inveja também está ligado à escassez, simplesmente porque a falta de condições básicas de sobrevivência, a necessidade de *status* (através de bens) e as virtudes humanas são fatores causadores de inveja. E as bases da escassez são o fato de que as coisas ou qualidades, entendidas como posses, estão sob domínio de outra pessoa ou não estão à disposição. Entretanto, Tomei (1994, p. 29) res-

salta que “a inveja não está reduzida somente a condições de escassez absoluta. Uma situação de privação relativa e de suposta injustiça institucional, interpessoal, ou social é suficiente para o aparecimento da inveja”.

Dentro das organizações públicas, existem restrições e limites que permeiam o ambiente político e, de uma maneira direta e perceptivelmente indireta, desestabiliza qualquer modelo de gestão, podendo desencadear nas pessoas, em algum momento, reações abruptas ou situações geradoras de somatizações que representam pontos críticos futuros na gestão das pessoas e dos seus conflitos sociofuncionais.

A inveja pode ainda estar relacionada a uma sensação de injustiça. Isso ocorre porque o conceito de justiça pode ser diverso entre os indivíduos. A questão é mais ampla, pois envolve as referências sobre o tema, a diversidade das teorias que fundamentam a discussão sobre justiça, tais como as apresentadas por Tomei (1994):

- Liberalismo, defendido por Robert Nozick, que ressalta que cada pessoa tem direito àquilo que produz;
- Liberalismo político, que tem em John Rawls um grande defensor, e que destaca que cada pessoa é livre para fazer o que quiser desde que não interfira na liberdade do outro;
- Teoria pluralista, representada por Michael Walzer, que defende que os direitos individuais devem ser decididos por meio de negociações entre os membros da sociedade e organizações sobre o sentido social dos bens comuns.

Tendo como cenário a diversidade teórica, Tomei (1994) afirma que:

Numa sociedade dentro da qual nenhum princípio uniforme de justiça prevalece e na qual uma variedade de princípios de justiça convivem uns com os outros, o caráter moral de qualquer ressentimento sobre condições de desigualdade é mais difícil de ser apurado. (TOMEI, 1994, p.31)

O ressentimento moral passa a ser inveja, de fato, quando a pessoa ressentida é incapaz de colocar suas reivindicações, provando por que se ressent de ter menos que os outros. Sobre a relação entre a inveja e a justiça social, Heider (*apud* Tomei, 1994, p.32) aponta que “quando um indivíduo é parecido ou está na mesma categoria daquele que possui vantagens e é invejado, parecerá natural, e de algum modo mais justo, se suas quantidades e qualidades forem equalizadas”. Complementa afirmando que “mesmo nos casos em que a vantagem do outro pode parecer justa por padrões sociais objetivos, a privação certamente ferirá o sentimento de igualdade”.

Isso significa a necessidade de padrões gerenciais objetivamente definidos e entendidos, caminhos e possibilidades destacadas como objeto comum de que consegue atender às demandas da organização e, conseqüentemente, da sociedade. A ausência de uma gestão desenhada e focada em resultados, que devam ser analisados e realinhados, pode dificultar a criação de climas organizacionais sadios e produtivos que sejam molas geradoras de serviços de qualidade aos cidadãos.

Apesar das contradições, é importante salientar que a inveja pode ter características benignas e construtivas. Isso pode acontecer quando, por exemplo, um indivíduo deseja adquirir para si qualidades, bens e posses que admira nos outros através de seu próprio esforço. Nessa situação, não existe uma relação

negativa em relação ao objeto da inveja; ao contrário, o objeto torna-se um modelo a ser seguido. Com isso, torna-se um sentimento estimulante, aumentando o sentimento de ambição e a competição saudável para se obter o que se deseja.

Logan (2008) discorre sobre a inveja como um sentimento perverso e presente no campo profissional, destacando as dinâmicas geradoras de destruição e dominação. A versão da destruição abala o sentimento do ser humano e gera um desconforto intenso.

Chanlat (2007) apresenta maneiras de fazer frente à inveja: as maneiras destrutivas e construtivas, conforme o quadro a seguir:

Quadro 03: Maneiras de lidar com a inveja

Maneira Destrutiva	Maneira Construtiva
Idealização	A busca da excelência
Retirada	Forma disfarçada de vingança
Desvalorização	Reparação
Negação/ formações reativas	

Fonte: Adaptado de Chanlat (2007)

A perspectiva tratada pelo autor remete a uma visão de como é complexo o entendimento sobre a inveja e sua “possibilidade de gestão”. O que se tem são respostas do comportamento humano frente à ela, através das reações. De acordo com Byington (2002), a inveja tem dois lados: o negro e o criativo. A visão criativa da inveja deve levar o ser humano a se utilizar desse sentimento como uma perspectiva de auto-conhecimento e melhoria de vida, ou seja, controlar as suas emoções. Normalmente, a inveja é rotulada como má, culpa da própria história do homem.

Segundo Tomei (1994, p.39), “a inveja pode ser canalizada para o estímulo e competição em questões não materiais, como honra, *status* e estima”. Podem-se inferir pelos registros históricos diferentes situações geradoras de motivações sociais que podem ter a inveja como fonte geradora e incentivadora para novos padrões de comportamento, como, por exemplo, enfeitar-se. As sociedades sempre valorizaram os padrões de beleza, mesmo nas histórias infantis. Ressalta-se, entretanto, que, mais do que pelo lado físico das pessoas, a inveja acontece por questões que não podem ser medidas tão facilmente como as qualidades, virtudes, emoções e sentimentos.

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

Os valores, antes restritos às relações na vida em família, na comunidade e nas organizações de trabalho, com a globalização, abrangem, além do ambiente, questões da cidadania nacional e mundial. A inclusão do debate nas organizações sobre valores sociais e questões éticas e morais tornam-se alternativas não só para as organizações, mas para a sociedade, para enfrentar as mudanças. Nesse bojo, as organi-

zações públicas apresentam características que dificultam a materialização da mudança, como descreveu Carbone (2000) ao elencar esses elementos:

- Autoritarismo/centralização: excessiva verticalização da estrutura hierárquica e centralização do processo decisório;
- Aversão aos empreendedores: ausência de comportamento empreendedor para modificar e se opor ao modelo de produção vigente;
- Paternalismo: alto controle da movimentação de pessoal e da distribuição de empregos, cargos e comissões, dentro da lógica dos interesses políticos dominantes;
- Levar vantagem: constante promoção da punição àqueles indivíduos injustos, obtendo vantagens das ações implementadas pelo Estado;
- Reformismo: desconsideração dos avanços conquistados, descontinuidade administrativa, perda de tecnologia e desconfiança generalizada.
- Corporativismo: Surge como obstáculo à mudança e mecanismo de proteção à tecnocracia;
- “Burocratismo”: excessivo controle de procedimentos, gerando uma administração engessada, complicada e desfocada das necessidades do país e do contribuinte/cidadão.

Ainda no campo das organizações públicas, deve ser evidenciado o que Shepherd e Valencia (1996) descrevem sobre as situações que dificultam a administração de organizações públicas e destacam, dentre elas, a dificuldade dos políticos em controlar os funcionários, definir e medir com exatidão os resultados da administração pública. Ou seja, levando para o campo da gestão pública, as dificuldades gerenciais existem e muitas delas partem dos relacionamentos formais e informais que se institucionalizam nas organizações públicas.

Em estudo diagnóstico sobre os ambientes organizacionais brasileiros que também pode ser observado em organizações públicas, Tomei (1994, p.57) descobriu que a inveja está presente, mas deixa de ser assumida pelos diferentes indivíduos. A autora afirma que “nesse diagnóstico geral, concluímos que o povo brasileiro não demonstra a sua inveja, talvez por superstição ou por princípios éticos, e que as percepções referentes à existência da inveja são ambíguas”.

Muitas vezes, o sentimento da inveja nasce não da necessidade de ter o que o outro possui, mas da necessidade de sentir o mesmo prazer que ele, alcançar o mesmo nível de felicidade. Apesar de todos os seres humanos sofrerem de inveja, os que são menos desenvolvidos tendem a senti-la de forma mais intensa. É o que acontece com as crianças, que não conseguem dissimular esse sentimento.

“Assim sendo, podemos afirmar que a inveja é, de início, inevitável, embora isso não signifique que não possa e não deva ser superada ao longo da vida” (TOMEI, 1994, p.63). Mesmo sendo um sentimento inerente ao homem, são poucas as pessoas que chegam a tomar alguma atitude concreta, até mesmo agressiva, em relação à inveja. Normalmente, esta não passa de intenções.

Em seu estudo entre organizações comparadas, Biniari (2012) observou algumas condições organizacionais que são constatadas como fatores de inveja. A mais importante foi a percepção sobre injustiça/injustiça organizacional (distribuição de recursos e forma processual de distribuição). Como não é possí-

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

Para Tomei (2004), a inveja pode ser classificada em três categorias:

- Inveja Sublimada - Inclui indivíduos que sentem inveja, mas conseguem superar esse sentimento, utilizando-o para seu próprio crescimento. Tais indivíduos admitem as qualidades do seu objeto de inveja e buscam se superar para alcançar os seus próprios objetivos;
- Inveja Neurótica - Nessa categoria, estão os indivíduos que sentem inveja e sofrem com isso, sem fazer nada para mudar suas atitudes. Normalmente, são deprimidos, amargos e ansiosos;
- Inveja Perversa – Refere-se a indivíduos que são invejosos e que buscam destruir seu objeto de inveja. São difíceis de encontrar em organizações porque, ao depreciar seu objeto de inveja, acabam por destruir suas próprias relações de trabalho.

Dentre outros fatores que podem desencadear processos de inveja, está a presença de lideranças que representam papéis de heróis ou até de mitos. A própria existência de mitos e heróis em uma organização já remete a um modelo de gestão centralizado (benéfico ou não), que se contrapõe a uma liderança eficaz. Com isso, o líder passa a ser uma figura quase mítica e que propicia atitudes invejosas.

O mesmo processo de inveja pode ocorrer nas relações interpessoais que vão se estabelecendo com o poder formal. Tomei (1994, p.88) afirma ainda que o sentimento de inveja nas organizações públicas se concentra nas chefias intermediárias que têm “dificuldades de ascensão organizacional e o poder de bloquear ou manipular o processo de informações/comunicações e de decisões”. A inveja pode acontecer também entre as diferentes gerações, em que o mais velho inveja o mais novo por viver a juventude numa época “mais fácil” e o mais novo inveja a experiência e a maturidade do mais velho.

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

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

Ainda que a inveja possa ser teorizada como um sentimento real nos indivíduos, estes costumam apresentar atitudes de defesa contra seu próprio sentimento. Tais atitudes, na gestão organizacional pública, se não forem discutidas, analisadas e trabalhadas, podem comprometer o ambiente de trabalho.

Dentre as maneiras destrutivas de fazer frente à inveja encontram-se: a idealização, em que o objeto invejado é colocado fora do alcance; a retirada, na qual o indivíduo invejoso se torna incapaz de tolerar seu próprio sentimento – nessa situação o indivíduo passa também a ter medo do sucesso, desvalorizando-se, para não ser objeto de inveja; a desvalorização, quando a pessoa sofredora do sentimento deprecia o objeto de inveja, movida pelo desejo de vingança e, nesse caso, procura fazer papel de vítima, provocando no outro sentimento de culpa pelo sucesso obtido; a projeção, onde o invejoso não assume seu sentimento

e atribui o mesmo aos outros; e a negação e bajulação, situação na qual o indivíduo tem dificuldade de aceitar seu sentimento e procura bajular o objeto de inveja, porém, depreciando-o quando da sua ausência.

Para Kapur (2009):

Paradoxalmente, para o líder organizacional, a inveja pode ser mais prevalente quando a organização for bem sucedida, e as pessoas estão fazendo bem e se sentindo bem. Fazer o pessoal se sentir bem e estabelecer uma boa moral é uma tarefa difícil e complexa. Frequentemente, os gerentes estão à esquerda frustrados e desmoralizados quando suas tentativas genuínas de tornar as coisas melhores são sabotadas. Eles não levam em conta o papel poderoso da inveja minar os seus melhores esforços para criar uma vida melhor no trabalho. A esperança e confiança são frequentemente estragados ou porque o indivíduo não pode tolerar a vulnerabilidade da bondade de aceitar, ou morder a mão que alimentá-los, porque eles são movidos por inveja do gestor que é superior na hierarquia organizacional. Os gestores que invejam os talentos de sua equipe irão projetar as suas impropriedades em sua força de trabalho para evitar qualquer rivalidade, e assim colocar o pessoal em seu lugar. (KAPUR, 2009, p.37)

Nesse universo em que se considera o Estado como um ente cujo eixo norteador é o gerencialismo, a necessidade de gestão, medição, acompanhamento e avaliação se tornam emergentes, ou seja, o gestor deve ser um líder gerador de resultados com efetividade. O gerencialismo na administração pública pressuporia a substituição das práticas e valores tradicionais, particularistas, por outras que, combinadas ao universalismo explícito na concepção de Estado moderno, alcançassem eficiência e eficácia. Isso também suporia uma mudança na relação entre os agentes do Estado e os da sociedade, ou seja, dos sujeitos que representam estas duas entidades nos momentos em que elas interagem em distintos contextos (VAITSMAN, 2000).

De acordo com Tomei (1994, p. 113) os indivíduos estão em processo contínuo de ajustamento, ou seja, “um organismo relaciona seu comportamento interior com as exigências do meio que o cerca”. Quando as oportunidades de uma pessoa mudam dentro da organização, cria-se um conflito entre o ajustamento individual e as necessidades/exigências do grupo. A gerência desse conflito está ligada à gerência dos sentimentos de inveja.

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

A partir de levantamentos de formas depreciativas de como fazer frente à inveja, como a desvalorização, negação e bajulação, entre outras, a autora discute maneiras construtivas de fazer frente a esse sentimento. Destaca que organizações capazes de criar ambientes propícios a um equilíbrio no trabalho, sem a presença de heróis ou mitos, com líderes eficazes que não criam competição entre seus subordinados, estão menos propensas a sofrer com a inveja organizacional.

Segundo Vries (1996, p.82), para viver num mundo com menos conflitos “devemos evitar nos tornar prisioneiros de um equilíbrio interior ilusório que nos faz viver uma cadeia ininterrupta de autodecepções geradoras de angústia e tensão”. Complementa o autor que, “para prevenir tal estado de coisas, deve-se transcender a inveja e, para isso, é preciso dar prova de certa maturidade emotiva que permita a autoava-

liação, a compaixão, o reconhecimento, a responsabilidade, o engajamento pessoal”.

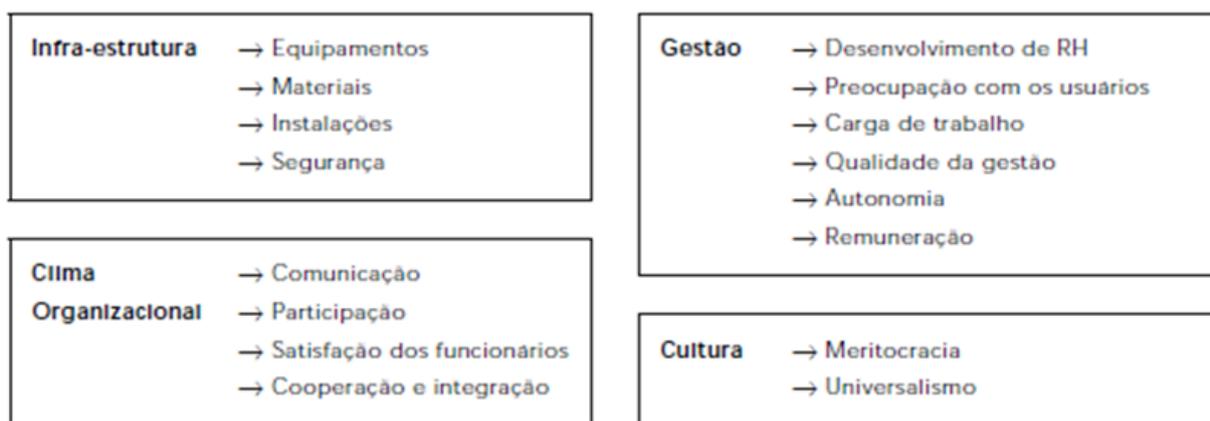
Já Beck (1998, p.169) afirma que é possível se chegar à organização utópica proposta por Tomei. “Percebe-se (...) que a organização, pública ou privada, que possui uma gestão competente e que permeia as suas ações apoiadas numa ética de responsabilidade é capaz de reduzir os fatores de indução da inveja”. O autor apresenta estratégias para se atingir a empresa ideal como mudança nos modelos de gestão, diminuição dos níveis hierárquicos, programas de recursos humanos que instrumentalizem práticas de valores éticos, de responsabilidade social. Beck (ano? página?) ainda admite que “esses fatores, colocados em prática, podem facilitar um clima de excelência pessoal e organizacional, no qual os comportamentos de inveja sejam controlados e gerenciados”.

Em face das discussões até agora feitas, emerge a necessidade de disponibilizar para as organizações públicas mecanismos que fomentem a gestão da inveja no campo de suas ações organizacionais. Assim, ancorado no modelo de Vaitsman *et al* (2003) propõe-se a adoção do instrumental denominado de Índice de Percepção Organizacional (IPO), como observam os autores:

O índice foi concebido como parte de uma proposta que integra o desenvolvimento de pesquisas às práticas gerenciais, na perspectiva da produção de informações que alimentem, ao longo do tempo, as estratégias de ação gerencial orientadas para a melhoria do desempenho organizacional. É, portanto, um instrumento adequado a estudos longitudinais, capaz de captar permanências e mudanças na organização, desde que reaplicado periodicamente (VAIYSMAN *et al*, 2003, p.132).

A perspectiva é de adaptação do modelo para avaliar a inveja organizacional no universo da gestão pública, apresentando como alternativas as variáveis constantes no modelo IPO, conforme a figura a seguir:

Figura 1: Dimensões e variáveis do IPO

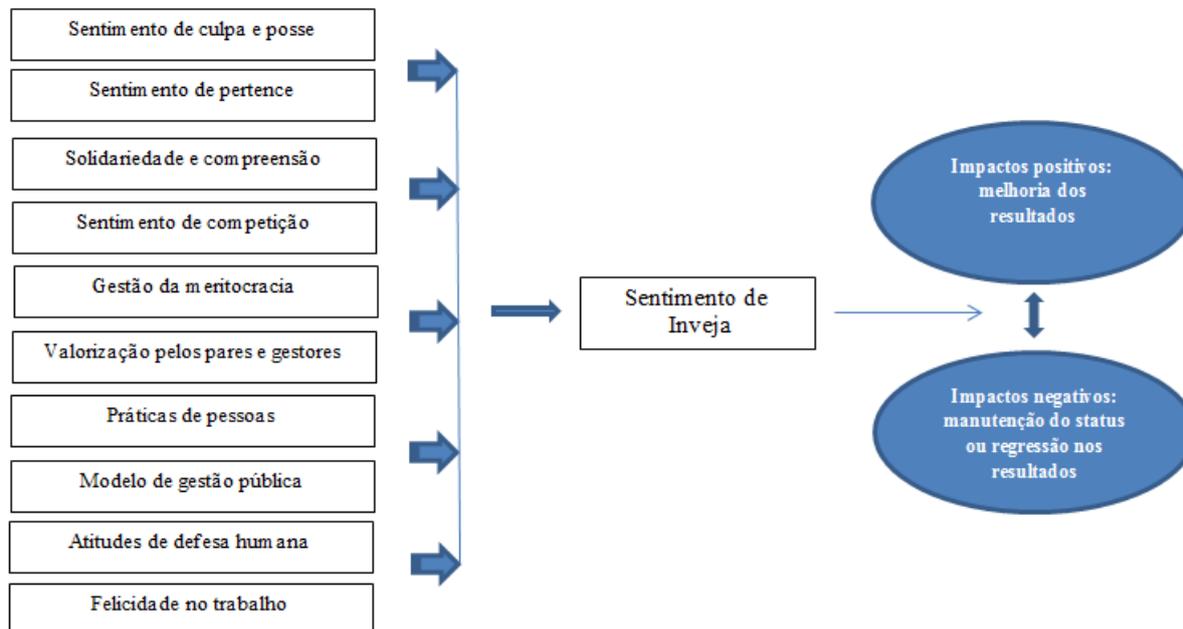


Fonte: Vaitsman *et al* (2003, p. 1635)

Não obstante, às variáveis constantes no modelo IPO, dada a subjetividade que circunda a inveja, se faz conveniente acrescentar outras que estão relacionadas com o vínculo organizacional, oriundos de Kramer e Faria (2007), a saber: a identificação, o sentimento de pertença, a cooperação, a participação, a criação de inimigos, a idealização, o reconhecimento e valorização dos indivíduos, a solidariedade, a integração, o crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional e a autonomia. Assim, conjugando estas variáveis

com as de Vaitsman *et al* (2003), propõe-se, uma reflexão conceitual para avaliar o grau de inveja organizacional no campo da administração pública, conforme a figura a seguir:

Figura 02: Proposta para avaliar a inveja no campo das organizações públicas



Fonte: Autores (2012)

Os aspectos humanos, por vezes, são mais importantes que os próprios aspectos burocráticos, sendo esses os aspectos que de fato tornam as organizações singulares e o ato de gerenciá-las desafiador. Por este motivo, são as relações humanas que acabam despertando mais interesse nas análises organizacionais. Ao abordar o aspecto humano nas organizações, Crozier (1981) enfatiza:

Nenhuma organização, sem dúvida, pôde e nem poderá jamais funcionar como uma máquina. Seu rendimento depende da capacidade do conjunto humano que ela constitui, para coordenar racionalmente suas atividades. Essa capacidade, por sua vez, depende dos avanços técnicos, como também, e às vezes principalmente, da medida em que as pessoas são capazes de desempenhar entre elas o jogo da cooperação. (CROZIER, 1981, p.6)

Sobre esse jogo de cooperação, Crozier (1981) diz ainda que não é harmonioso, podendo ser considerado tanto um jogo de conflito como de colaboração, acrescentando, ainda, que ele é dominado por relações de poder. Essas relações são justamente aquelas mantidas entre as pessoas para saber quem perde, quem ganha, quem dirige, quem influencia, quem depende de quem, quem manipula quem e até que ponto. Não é necessário muito esforço para perceber que a inveja é parte integrante e de destaque nesse “arsenal” de relações.

Considerações provisórias

Resgatando o propósito deste artigo, que foi fazer uma reflexão teórica sobre a inveja no universo da gestão pública brasileira, tendo como referencial de análise Kapur (2009), dentre outros, a partir do entendimento das questões propostas relacionadas ao que seria a inveja, identificando os sinalizadores da cultura organizacional brasileira e verificando as consequências da inveja para a gestão pública brasi-

leira, algumas considerações provisórias podem ser feitas:

- A inveja é um sentimento presente em praticamente todos os ambientes da convivência humana, dentre estas as organizações de uma maneira geral e, conseqüentemente, as organizações públicas;

- As conseqüências seriam a diminuição da eficácia organizacional e, conseqüentemente, a efetividade das organizações públicas, que ainda são cheias de barreiras a uma mudança qualitativa que reverta em benefícios para o conjunto da sociedade.

Dessa forma, parece razoável a busca pela formulação de um modelo de “gestão da inveja organizacional”, que intencione captar o grau de inveja presente em uma organização pública, fornecendo, assim, subsídios para um melhor conhecimento da cultura organizacional, além de permitir, também, a avaliação do desempenho organizacional considerando a inveja como um elemento presente.

Assim, seria possível avaliar o quanto a inveja está sendo benéfica ou danosa à organização, permitindo que seja traçado um patamar aceitável de inveja, assim como a formulação prévia de ações neutralizadoras quando a inveja ultrapassasse o limite aceitável pela organização. Essas ações, possivelmente, aumentariam a eficácia organizacional e, conseqüentemente, a efetividade das organizações públicas, que ainda são cheias de barreiras à mudança, conforme exposto anteriormente.

Destarte, o presente ensaio teórico pretendeu ampliar um pouco mais a discussão sobre a inveja, esse tema tão importante, mas ainda tão pouco explorado no contexto organizacional, ainda mais se tratando de organizações públicas. Parece, então, adequada a sugestão de pesquisas que abordem o tema sob os mais diferentes aspectos, principalmente, pesquisas que envolvam modelos empíricos de captação e/ou análise, pois só assim a discussão sobre o tema ganhará ainda mais importância no contexto organizacional na administração pública.

REFERÊNCIAS

AKTOUF, Omar. *A Administração entre a tradição e a renovação*. SP: Atlas, 1996.

BECK, N. G. A inveja: um comportamento esquecido nas organizações. *Revista Teoria Evidência Econômica*. Universidade de Passo Fundo. Maio, 1998.

BINIARI, Mariana G. The Emocional Embeddedness of Corporate Entrepreneurship: The Case of Envy. *Entrepreneurship Theory and Practice*, p. 140-170, 2012. DOI: 10.1111/j.1540-6520.2010.00437.x

BRITO, Lydia Maria Pinto. *Práticas de Pesquisa em gestão de pessoas*. 2 ed. Fortaleza: UFC, 2008.

BONDER, Nilton. *A cabala da inveja*. Rio de Janeiro: Imago, 2004.

BOURDIEU, Pierre. *A economia das trocas simbólicas*. São Paulo: Perspectiva, 2003.

_____ *O poder simbólico*. Rio de Janeiro: Bertrand, 2006.

- BYINGTON, Carlos A. B. *Inveja Criativa: O resgate de uma força transformadora da civilização*. São Paulo: Reliagre: 2002
- CARBONE, P. P. Cultura organizacional no setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 34, n. 2, p. 133-144, mar./abr. 2000.
- CHANLAT, J. F. *O Indivíduo na organização*. Dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1992.
- CHANLAT, J. F. *O Indivíduo na organização*. Dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 2007.
- CROZIER, M. *O Fenômeno Burocrático*. Vol.2. Brasília: UnB, 1981
- CUKIER, Rosa. Psicossociodrama da inveja: atire a primeira pedra se você puder! *Rev. bras. psicodrama*, São Paulo, v. 19, n. 1, 2011. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-53932011000100002&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 23 nov. 2013.
- FERNANDES, Florestan. *A revolução burguesa no Brasil: ensaio de interpretação sociológica*. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora Guanabara, 1987.
- FISCHER, André Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: Maria Tereza Leme Fleury. (Org.). *As Pessoas na Organização*. São Paulo: Gente, 2002.
- FOSTER, George M. The Anatomy of Envy: A Study in Symbolic Behavior. *Current Anthropology*. Vol. 13. No. 2- April 1972,
- FRAYZE-PEREIRA, João A.. *Arte e inveja: relações entre amor e ódio, clínica e política na era do vazio*. Ide (São Paulo), São Paulo, v. 34, n. 52, ago. 2011. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-31062011000100016&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 23 nov. 2013.
- GUIMARÃES, Tomás de Aquino. A nova administração pública e a abordagem da competência. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro: FGV, 2000.
- HOLANDA, Sérgio Buarque de. *Raízes do Brasil*. Rio de Janeiro: José Olímpio, 1994.
- HOLANDA, S.B. de. *Visão do paraíso*. Rio de Janeiro, Brasiliense, 1992
- KANT, E. *Fundamentação da metafísica dos costumes*. São Paulo: Cia. Ed. Nacional, 1964.
- KAPUR, Ramon. Managing Primitive Emotions in Organizations. *The Group-Analytic Society (London)*. Vo. 42, p. 31–46, 2009. DOI: 10.1177/0533316408100931
- KLEIN, Melanie. *Inveja e gratidão*. RJ: Imago, 1991.
- KRAMER, G.G.; FARIA, J.H.de. Vínculos organizacionais. *Rev. Adm. Pública*, v.41, n.1, p.83-104, fev. 2007.
- LONG, Susan. *Perverse Organisation and Its Deadly Sins*. London, GBR: Karnac Books, 2008. Disponível em :<http://site.ebrary.com/lib/sebrae/Doc?id=10463949&ppg=106>. Acessado em 23.11.2013.
- MAIJALA, Hanna; MUNNUKKA; NIKKONEN Merja Terttu. Feeling of ‘lacking’ as the core of envy: a conceptual analysis of envy. *Journal of Advanced Nursing*, 2000, V.31(6), p. 1342-1350, 2000.

- MEDEIROS, Mércia. *As Políticas de Recursos Humanos e suas implicações no sentimento de inveja dos funcionários do setor varejista de Natal/RN*. Dissertação de mestrado-PPGA-UFRN, Natal, 2000.
- MOTTA, Fernando Prestes e CALDAS, Miguel P. *Cultura organizacional e cultura brasileira*. SP: Atlas, 1997.
- PARROT W.G.; SMITH R.H. Distinguishing the experiences of envy and jealousy. *Journal of Personality and Social Psychology* V. 64, p. 906-920, 1993
- PIRES, José Calixto de S, MACÊDO. Kátia Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, V. 40, n.1, p.81-105, jan/fev.2006.
- POLLEDRI. Patricia. Envy Revisited. *British Journal of Psychotherapy*, v. 20. p. 195-217, 2003
- RAWLS, J.O *liberalismo político*. São Paulo: Ática, 2000.
- SHEPHERD, G.; VALENCIA, S. *Modernizando a administração pública na América Latina: problemas comuns sem soluções fáceis*. Revista do Serviço Público, v. 120, n. 3, p. 103-128, set./ dez. 1996.
- SHEIN, Edgar H. *Cultura organizacional e liderança*. SP:Atlas, 2009.
- TOMEI, P. A. *Inveja nas organizações*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- TRAGTENBERG, M. (org.) A escola como organização complexa. In: GARCIA, W. *Educação brasileira contemporânea: organização e funcionamento*. São Paulo: Mc Graw-Hill do Brasil. 1978 p.15-30
- VAITSMAN, Jeni. Cultura de organizações públicas de saúde – notas sobre a construção de um objeto. *Cad. Saúde Pública*, Rio de Janeiro, v.16, p. 847-850, jul-set, 2000
- VERDIANI, Glaura M. Sajovic. *Um estudo sobre a inveja no ambiente organizacional*. Araraquara. Dissertação de mestrado-PMDRM- Centro Universitário de Araraquara, 2006.
- VRIES, M. F. R. K. *A inveja, grande esquecida dos fatores de motivação em gestão*. In: CHANLAT, J. F. Vol.1, 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- WEBER, Max. Economia e Sociedade. *Fundamentos da sociologia compreensiva*. Brasília: UNB, 1999

