

Disponível em:
<http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race>

RACE, Joaçaba, v. 16, n. 1, p. 283-304, jan./abr. 2017

“O MONSTRO DE OLHOS ESVERDEADOS”: GESTÃO DA INVEJA EM UMA ORGANIZAÇÃO EDUCACIONAL

“The green-eyed monster”: the envy management in Educational Organization

Ricardo Ribeiro Rocha Marques

E-mail: admricardorrmrques@gmail.com

Mestre em Administração pela Universidade Federal da Paraíba;
Especialista em Direito Administrativo e Gestão Pública pelas Faculdades Integradas
de Patos; Professor da Universidade Estadual da Paraíba – *Campus VII*.

Carlos Eduardo Cavalcante

E-mail: cavacanteeduardo@gmail.com

Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte;
Mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte;
Professor Adjunto da Universidade Federal da Paraíba.
Endereço para contato: Cidade Universitária, 58051-900, João Pessoa, Paraíba, Brasil.

Tairine Vieira Ferraz

E-mail: tairineferraz1@gmail.com

Mestre em Administração pela Universidade Federal da Paraíba; Graduada em Comuni-
cação Social pela Universidade Federal da Paraíba; Escriturária do Banco do Brasil.

Artigo recebido em 05 de agosto de 2016. Aceito em 31 de outubro de 2016.

Resumo

A inveja é um sentimento universal e atemporal. Faz parte da estrutura psíquica do ser humano e interfere em sua cultura e maneira de se organizar. A inveja ocorre quando um indivíduo pode se colocar em comparação mútua com outro, estabelecendo implicitamente uma relação de preferência (TOMEI, 1994). Neste estudo, buscou-se perceber de que maneira a inveja é caracterizada e gerenciada no contexto de uma Escola Técnica do Estado de Pernambuco a partir das abordagens de Tomei (1994) e Tomei e Belle (1997). Optou-se por estudar esse caso em virtude do momento pelo qual está passando a Instituição, que em razão de uma mudança em seu corpo diretivo, tornou-se ambiente propício ao estabelecimento de novas relações sociais. Optou-se por realizar entrevistas com a equipe gestora da Instituição em razão de ser o grupo de colaboradores com mais conhecimento sobre o modelo de gestão da Instituição e o qual tem acesso a documentos oficiais desta. Concluiu-se, por meio de uma análise de conteúdo, que a inveja é entendida como um sentimento o qual estimula comportamentos tanto individuais quanto grupais e que sua origem não é facilmente estabelecida em virtude de ser um traço muito íntimo de cada indivíduo. E, por meio de uma gestão participativa, pela avaliação do mérito e pelo estímulo ao autoconhecimento, mediante uma boa comunicação, é possível diminuir os impactos de condutas invejosas no ambiente de trabalho. Ao final, são elencadas as limitações da pesquisa e sugeridas propostas para estudos futuros.

Palavras-chave: Inveja. Escola. Práticas. Gerenciamento.

Abstract

Envy is a universal and timeless feeling. It is part of the psychic structure of the human being and interferes in its culture and way of organizing itself. Envy occurs when an individual can put himself in mutual comparison with another one, implicitly establishing a preference relationship (TOMEI, 1994). In this study, we sought to understand how envy is characterized and managed in the context of a technical school from the State of Pernambuco, Brazil, from the approaches of Tomei (1994) and Tomei and Belle (1997). It was decided to study this case because due to a change in its governing body, it became an environment conducive to the establishment of new social relations. It was decided to conduct interviews with the management team for having more knowledge about the institution's management model and access to official documents. It has been concluded through content analysis that envy is understood as a feeling which stimulates both individual and group behavior and that its origin is not easily established because it is a very intimate trait of each individual. And through participatory management, by evaluating merit and by encouraging self-knowledge, through good communication, it is possible to reduce the impacts of jealous behavior present in work environment. At the end, the limitations of the research are listed and proposals for future studies are suggested.

Keywords: Envy. School. Practices. Management.

1 INTRODUÇÃO

Shakespeare, em o Mercador de Veneza, e Otelo relacionavam sentimentos humanos a cores: amarelo e verde estavam ligados a ciúme, mas especialmente o verde se relacionava à inveja. Os fluidos estomacais gerados por esse sentimento seriam verdes, por causa da bÍlis. E, nos dias atuais, nas organizações, a inveja parece ainda estar presente, apesar de sua subjetividade e quase nenhuma aceitação social. Aproximar-se desse fenômeno é, portanto, a finalidade neste trabalho.

No campo da Administração, envolto em pesquisas sobre práticas de gerenciamento de recursos, inclusive humanos, existe o campo de estudos voltado às ações orientadas para o trato de questões que envolvam esse lado subjetivo das relações de trabalho. E, conforme pesquisa de Borges-Andrade e Pagotto (2010) sobre o estado da arte da pesquisa brasileira em psicologia do trabalho e organizacional, temas relacionados ao afeto no trabalho já são há alguns anos destaque em publicações nos periódicos nacionais, porém, com certo distanciamento de emoções mais discretas ou mesmo negativas como a inveja (BRIEF; WEISS, 2002), demonstrando a relevância teórica de estudos com essa característica. Além disso, como afirmam Canen e Canen (2012), apesar de ser uma temática muito debatida na literatura romântica e religiosa, a inveja poderia ser mais pesquisada no meio acadêmico.

O sentimento invejoso, uma emoção social por natureza, surge exatamente da interação entre indivíduos, da comparação entre o invejoso e o invejado. Considerada uma emoção fortemente negativa e que interfere no ambiente organizacional, favorece a escolha, por parte dos colaboradores, de condutas consideradas prejudiciais aos processos organizacionais (BINIARI, 2012). Um comportamento invejoso pode facilmente ser considerado também antiético e, dessa forma, faz-se necessária uma preocupação maior com um sentimento que está presente no local de trabalho (VIDAILLET, 2007) e que não deve ser desconsiderado.

A partir da constatação de Flach (2007), percebe-se que o tema ética, já há algum tempo, ganhou maior espaço nos currículos dos Cursos de Graduação em Administração. O autor ressalta, ainda, que discussões sobre ética passaram a ganhar maior espaço em decorrência do fato de vivermos hoje em uma sociedade que privilegia o individualismo, em um contexto carente de ideias transcendentais, com desregulamentação, exclusão social e intolerância crescentes, o que pode ocasionar queda na qualidade de vida no trabalho e na aceitação das pessoas e, até mesmo, pode incentivar comportamentos individualistas.

Falar sobre uma temática considerada imoral, antiética e malvista não é uma tarefa fácil, principalmente no meio acadêmico. A dificuldade em se definir inveja e, desse modo, conseguir identificá-la de maneira clara e independente de outros comportamentos considerados antiéticos, reforça ainda mais a complexidade de se estudar um conceito que pode ser percebido ou não e, até mesmo, ser ou não assumido pelos indivíduos envolvidos em determinado contexto (CREPALDI, 2002).

Talvez por isso tal sentimento, muitas vezes, pode ser confundido ou tratado como um caso de assédio moral entre colegas de trabalho. Na pesquisa de Jacoby et al. (2009) fica claro como a inveja, apesar de ser o estopim dos casos estudados pelos autores, é tratada como mais uma atitude perversa de assédio moral, o que reforça a necessidade de se procurar estabelecer maior intimidade e dar maior atenção às buscas por maior compreensão do que é a inveja, como é praticada, de que forma pode ser gerenciada e quais suas consequências para as organizações.

Nesta pesquisa busca-se compreender como a inveja é encarada e tratada em um contexto de gestão educacional assumindo a diversidade de posturas e parâmetros que se apresentam em um ambiente escolar como potencializadores de diversos sentimentos, entre eles, o invejoso (GRANDE, 2009). Além disso, partindo da premissa de que é no ambiente escolar que parte considerável da formação cidadã acontece, e considerando as dimensões que tal emoção pode assumir, assim como as atitudes alheias que pode influenciar, é clara a necessidade de um maior aprofundamento nessa temática visando à construção de melhor aparato para lidar com tal sentimento (MACHADO; MACHADO, 2004).

A Escola Técnica Estadual Professora Célia Siqueira, localizada no interior do Estado de Pernambuco, no ano 2015 passou por uma mudança significativa em sua estrutura organizacional com a substituição da antiga gestora. Dessa forma, tornou-se um ambiente propício para o estudo da gerência da inveja, pois, conforme Silva e Vergara (2003), em momentos de mudança organizacional, os indivíduos participantes de tal processo externalizam sentimentos e constroem significados que serão primordiais para as relações ali estabelecidas. Somada a esses fatores, considera-se que pela natureza individual e intrínseca ao ser, a temática inveja, para ser estudada com maior profundidade, não poderia ser colocada em comparação com outras instituições.

Além disso, em razão da falta de instrumentos formais ou mesmo legais que orientem ou norteiem as decisões dos profissionais da gestão e coordenação da escola em caso de necessidade de intervenção em atitudes consideradas invejosas, o próprio corpo diretor, ao longo das entrevistas, revelou que considera imperativo um estudo

acerca da gerência da inveja na Instituição para que esta possa contar com maior arcabouço teórico e prático quando necessitar lidar com situações desse tipo.

Portanto, no presente estudo procura-se responder ao seguinte questionamento: de que maneira o corpo gestor da Escola Técnica Estadual Professora Célia Siqueira percebe e lida com situações oriundas do sentimento de inveja envolvendo sua equipe de trabalho?

Assim, o objetivo geral com a pesquisa foi analisar a gerência da inveja na referida Escola a partir do posicionamento do gestor, e, para tanto, procurou-se definir o conceito de inveja na opinião dos entrevistados, verificar a existência de práticas de gestão que incentivem a inveja, elencar as ações de gerência que coibam o comportamento invejoso na Instituição e apresentar medidas elencadas na literatura especializada no tema que possam facilitar o tratamento da atitude invejosa no contexto da Organização estudada.

Este estudo está estruturado da seguinte maneira: nas seções seguintes serão apresentados os conceitos de inveja, exemplos de práticas consideradas invejosas e ações que evitam ou contornam situações provocadas pela inveja, os procedimentos metodológicos desta pesquisa, a análise dos resultados encontrados na Instituição e as considerações finais.

2 O SENTIMENTO INVEJOSO

A inveja pode ser percebida de diversas maneiras pelos indivíduos, porém, desde os primeiros registros comportamentais resultantes desse sentimento, nota-se que a percepção negativa é predominante. Diversos autores e variadas fontes compartilham a ideia de que a inveja não é digna de demonstração em virtude da destruição causada aos relacionamentos humanos.

Conforme Cukier (2011), a palavra inveja tem origem etimológica no substantivo latino *invidia* e no verbo *invidere*, que significam, respectivamente, olhar enviesado ou olhar maliciosamente. Ainda, segunda a autora, todos os seres humanos sentem inveja, um sentimento que perturba e constrange, o que torna sua verbalização oprimida. E, da mesma forma, nos relacionamos com esse sentimento de duas maneiras: a primeira, por meio do medo de sermos invejados e, em segundo, pelo receio das possíveis consequências do nosso comportamento invejoso.

De acordo com o dicionário Aurélio (FERREIRA, 1999), a inveja pode ser definida como o desgosto pelo bem alheio e o desejo de possuir o que o outro tem (acompanhado de ódio pelo possuidor). Klein (1975, p. 180), uma das autoras mais

referenciadas quando o assunto é inveja, trata esse sentimento como um “[...] sentimento de raiva sobre outra pessoa que possui e desfruta algo desejável – o impulso invejoso para tirá-lo ou para estragá-lo.”

Spielman (1977 apud VRIES, 1993) destaca que para o indivíduo comportar-se de maneira invejosa ele passa por alguns estágios, chamados de “estados da alma”. Primeiro, um desejo de emulação, de querer ser o que o outro é, de igualar-se pautado na percepção da excelência; em seguida, o indivíduo sente-se machucado, lesado, com a impressão de ser inferior, abre-se uma “ferida narcisista”; a partir de então, aflora o desejo de possuir o que é do outro; e, por fim, a ira, a cólera que se apresenta externamente sob diversas formas que vão desde uma decepção até a atitudes violentas de destruir o objeto cobiçado. Além desses estados, é possível acompanhar a evolução do sentimento invejoso por meio das experiências emocionais que o indivíduo tem. O Quadro 1 resume tais experiências:

Quadro 1 – Experiências emocionais que podem fazer parte da inveja

Experiências emocionais	Descrição
Aspirações	Desejo que alguém tem; expectativa frustrada.
Inferioridade	Desespero e tristeza por nunca conseguir obter o que a pessoa invejada possui.
Ressentimento do agente em questão	Ressentimento de uma pessoa específica ou grupo, desprazer de sua superioridade, raiva e ressentimento daqueles que são responsáveis.
Ressentimento global	Ressentimento de injustiças, circunstâncias ou fatos.
Culpa	Sentimento de culpa sobre desejo doente; crença de que o rancor é errado.
Admiração	Emulação; admiração.

Fonte: Tomei (1994, p. 9).

É válido salientar que a inveja, em linhas gerais, surge em virtude da dificuldade de acesso a bens, serviços ou algo que os indivíduos valorizam, ou seja, está geralmente associada à escassez. E a escassez se estabelece justamente a partir do momento em que o objeto de cobiça está sob posse de outro, ou então está fora do alcance do indivíduo que o deseja. São considerados objetos de inveja na escassez: as necessidades básicas para a existência e a sobrevivência humanas; bens, objetos e qualidades entendidos como qualificadores em algum tipo de competição social; e

qualidades capitais do ser humano. Contudo, o sentimento de inveja, para ser compreendido em um contexto de escassez, também precisa ser relacionado ao conceito de justiça social, pois situações de privação relativa, de injustiça institucional, interpessoal ou mesmo social podem ser suficientes para o despertar da inveja. Portanto, para se compreender a inveja, é preciso reconhecer os componentes da justiça e da distribuição de bens (TOMEI, 1994).

Ainda é possível, quando se trata de caracterizar ou mesmo conceituar a inveja, que se cometa o erro de confundir o sentimento invejoso com outra sensação, como, por exemplo, o ciúme, partindo da premissa de que mesmo sendo possível na teoria separar e entender os dois conceitos, na prática ambos são praticamente indistinguíveis (BERS; ROBIN, 1984). Para evitar tal confusão, Klein (1975) pontua que o ciúme se baseia na inveja, porém, em uma relação muito mais focada ao amor que alguém pensa ter direito, mas sente-se privado ou ameaçado em virtude de um rival. E também é clara a diferença entre inveja e ciúme quando se fala da facilidade em assumir tais sentimentos, pois este último é bem mais aceito que o primeiro.

Após a definição do fenômeno, faz-se necessário compreender suas formas de manifestação nos seres humanos e as formas que os indivíduos encontram para fazer frente a esse sentimento tão controverso.

2.2 FORMAS DE FAZER FRENTE À INVEJA

Diversas são as defesas ou as reações que as pessoas podem apresentar diante do sentimento da inveja. A maneira pela qual a inveja se expressa e é abraçada ou combatida depende de variáveis internas e externas aos indivíduos. Focando nesses tipos de comportamentos, Tomei (1994) elenca cinco principais:

- a) desvalorização: por meio da qual os indivíduos se movem pelo desejo de vingança, denegrindo as boas qualidades do objeto desejado, diminuindo a dependência e a admiração;
- b) negação ou bajulação: caracteriza-se pela busca de aceitação consciente do sentimento de inveja, negando o encontro com aquilo que se deseja;
- c) projeção: faz com que a pessoa sinta que possui o que inveja, passando a enxergar-se em meio a pessoas invejosas e alheia a tal sentimento;

- d) idealização: o indivíduo que sofre com a inveja que sente procura perceber o objeto de sua cobiça como algo além de suas capacidades, exagera-se o valor do que se quer na tentativa de diminuir a inveja;
- e) retirada: ocorre quando a pessoa não consegue conviver com seu próprio sentimento de inveja, e para combatê-lo afasta-se de qualquer competição, além de desvalorizar-se.

Reforçando a ideia de que padrões de comportamento podem ser percebidos em indivíduos que procuram enfrentar a inveja, Vries (1993) estabelece uma comparação que categoriza as atitudes apresentadas como destrutivas ou construtivas, conforme o Quadro 2:

Quadro 2 – Maneiras de fazer frente à inveja

Maneiras destrutivas de fazer frente à inveja	Descrição
Idealização	Coloca-se fora de alcance o que se deseja, o exagero é a solução. Porém, nenhum indivíduo pode viver muito tempo em conformidade com expectativas exageradas.
Retirada	Predomina o desejo de ficar na sombra, o medo ou a culpa dos indivíduos os colocam em uma condição de fuga das possíveis comparações.
Desvalorização	É a maneira mais destruidora, pois nesse caso as pessoas invejosas são movidas pela amargura, e utilizam da maledicência ou mesmo humilhação como formas de exporem o sentimento.
Outras estratégias	Indivíduos podem usar da negação (evitar encontrar com o que cobiçam), bajulação (como forma de camuflar o que sentem), entre outras formações reativas como soluções contra a inveja que sentem.

Maneiras construtivas de fazer frente à inveja	Descrição
Busca da excelência	Nesse caso o indivíduo se identifica com as conquistas alheias e faz face ao seu sentimento invejoso buscando a excelência em relação aos outros.
Reparação	Abandonam-se desejos enraizados e carregados de emoções e procura-se aproximar-se do que é invejado na tentativa de superar fantasmas e transformar aquilo que é cobiçado. Cria-se um senso de responsabilidade e reciprocidade que aniquila o sentimento da inveja.

Fonte: adaptado de Vries (1993).

Dessa forma, ficam claras as diversas atitudes que podem ser consideradas soluções ou mesmo consequências do sentimento invejoso nos indivíduos, porém, ainda se faz necessário compreender de que maneira tal emoção é percebida e tratada em âmbito organizacional.

2.2 GERENCIANDO A INVEJA NAS ORGANIZAÇÕES

Quando a inveja individual rompe as barreiras colocadas pelo indivíduo e passam a impactar diretamente aqueles que com este convivem, como no ambiente de trabalho, por exemplo, a situação ganha mais importância e é necessário que haja uma intervenção por parte dos que compõem o corpo gestor ou que lideram o ambiente no qual o indivíduo invejoso está inserido.

Diversos estudos procuraram determinar como a inveja é percebida nas organizações, as maneiras por meio das quais os gestores lidam com essa variável subjetiva, a influência desta sobre as decisões e os resultados organizacionais, e, até mesmo, a relação dessa emoção com a cultura da empresa (BECK, 1998; PRADEBON; ERDMANN, 2002; VERDIANI, 2006; ARAÚJO et al., 2014; PASQUINI; BONFIM, 2015). É natural que cada um dos estudos apresente convergências e divergências, principalmente em se tratando de algo tão subjetivo e ainda escondido nas pessoas e nas organizações. Porém, mesmo com tamanha diversidade de apresentações de conceitos, atitudes e consequências atreladas ao comportamento invejoso, faz-se necessário traçar algum modelo a fim de que seja possível a gerência, ainda que mínima, de tal fenômeno.

Bedeian (1995) propõe em seu estudo que independentemente de ser novato ou experiente no local de trabalho, o indivíduo precisa adotar uma postura mais proativa do que reativa no que se refere ao trato com a inveja no campo profissional. O autor define cinco diretrizes que apoiam pessoas nessa situação: em primeiro lugar, o indivíduo precisa ser um membro forte da equipe e aderir às regras não oficiais do local de trabalho; deve evitar expor muitas informações sobre si; manter-se progredindo na carreira tomando cuidados para não se tornar um alvo para a inveja alheia; usar da mediação caso possível, utilizando programas organizacionais que abordam invejados e invejosos no trabalho; e, por fim, retirar-se do ambiente ou, como o próprio autor nomina, do “sistema doente”, pois, em alguns casos, a inveja está enraizada não somente em algumas pessoas, mas também na própria organização.

Já Dogan e Vecchio (2001) destacam os custos inerentes ao comportamento invejoso dentro das organizações, afirmando que toda situação oriunda de sentimen-

tos como inveja ou ciúme desencadeia custos, que podem ser diretos ou indiretos. Como custos diretos os autores elencam o tempo e a energia gastos por funcionários ressentidos, e como custos indiretos tem-se a possibilidade de retaliação, perda de reputação, queda no desempenho dos funcionários, baixa produtividade da empresa e até mesmo diminuição no “comportamento cidadão” atrelado às boas práticas da vida em comunidade dentro da empresa. E propõem algumas medidas que gerentes devem adotar para gerenciar a inveja no trabalho, são elas:

- a) considerar a maturidade emocional no momento do recrutamento de candidatos;
- b) formar equipes com gestão participativa;
- c) implementar um sistema de incentivos que apoia a cooperação;
- d) encorajar a comunicação aberta;
- e) colocar empreendedores em posições de mentores.

Neste estudo serão utilizadas as perspectivas de Tomei (1994) e Tomei e Belle (1997) para analisar a gerência da inveja no contexto organizacional que reúne ações nos níveis individual e organizacional e que podem ser resumidas conforme o Quadro 3:

Quadro 3 – Estratégias adotadas para gerenciar a inveja

Nível individual	
Não às práticas que conduzem	Sim às práticas que conduzem
À busca do sucesso a qualquer preço Às estratégias de desvalorização Às estratégias de negação Às estratégias de idealização Às projeções	Ao autoconhecimento À autovalorização À busca de excelência À busca de lideranças Ao senso de responsabilidade e reciprocidade
Nível organizacional	
Não às práticas que conduzem	Sim às práticas que conduzem
Ao individualismo Às estruturas fechadas Aos modelos autoritários Aos privilégios e ostentações À polarização À politização Às mentiras e boatos	À cooperação e equipes À gestão participativa À flexibilidade e autonomia Aos programas salariais redondos À negociação de conflitos À avaliação de mérito e de potenciais Ao sistema de informação

Fonte: adaptado de Tomei (1994).

Em sua obra Tomei (1994) elenca diversos questionamentos que podem ser feitos por pesquisadores que desejam compreender mais profundamente como emerge o sentimento invejoso nas organizações e seus efeitos sobre o ambiente organizacional. As questões perpassam temáticas como o perfil cultural dos entrevistados, suas opiniões sobre colegas de trabalho e práticas de gestão implementadas pela alta chefia.

Sua abordagem foi utilizada em estudo realizado conjuntamente em empresas francesas e brasileiras (TOMEI; BELLE, 1997); partindo das provocações anteriormente citadas, as autoras puderam perceber como a inveja e seu gerenciamento desenvolvem-se de maneiras distintas a depender do contexto investigado.

Assim, por meio da categorização das práticas existentes, é possível descrever o método utilizado pelo corpo gestor para a gerência da inveja, assim como o significado atribuído ao sentimento, e traçar oportunidades de melhorias no trato da atitude invejosa no ambiente de trabalho.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Nesta pesquisa foi utilizada uma abordagem qualitativa em virtude da subjetividade das variáveis que compõem o fenômeno estudado. Do ponto de vista dos seus objetivos, a pesquisa foi definida como descritiva, e em relação aos procedimentos técnicos adotados para a sua execução ela caracterizou-se por ser um estudo de caso.

O contexto da pesquisa foi formado por todo o corpo docente que atua na Escola Técnica Estadual Professora Célia Siqueira. Já os sujeitos da pesquisa escolhidos foram os membros que compõem a gestão da referida instituição, a saber: o professor e gestor da escola, que assumiu a função de diretor há alguns meses, assim como os dois coordenadores de curso e a coordenadora pedagógica. Essa escolha de sujeitos ocorreu em virtude do objetivo com o estudo, que foi compreender a gerência da inveja em organizações, e, dessa forma, o gestor e os coordenadores apresentaram-se como elementos fundamentais para a pesquisa em detrimento de outros indivíduos que por conta de seus cargos não coordenam o processo de tomada de decisão.

O instrumento utilizado nesta pesquisa foi uma adaptação do roteiro elaborado por Tomei (1994) para compreender a inveja e sua gerência em organizações, em virtude da preponderância dele entre os diversos trabalhos utilizados no referencial teórico deste estudo. As entrevistas foram baseadas em questões que evoluíram da compreensão da inveja nos níveis individual e social, passando pela percepção do sentimento invejoso no ambiente de trabalho até tocar no ponto fundamental da pesquisa, o trato da inveja segundo as diretrizes da organização. As perguntas foram organiza-

das de modo a situar os entrevistados no contexto da pesquisa a fim de estimular a participação e o envolvimento necessários para alcançar a profundidade esperada em estudos de cunho qualitativo.

Além da entrevista aberta (GIL, 2009), adotou-se a consulta a fontes documentais. Os documentos considerados administrativos consultados foram o Estatuto do Servidor do Estado de Pernambuco, assim como a Lei do Magistério, que foram citados pelo gestor durante as entrevistas como parâmetros para o tratamento de casos de inveja e dessa forma apresentaram-se como instrumentos essenciais para uma melhor compreensão do fenômeno. A entrevista com o gestor e coordenadores e o acesso aos documentos institucionais aconteceram no próprio ambiente escolar durante os meses de novembro e dezembro de 2015.

As variáveis de análise escolhidas para o estudo, seguindo o modelo teórico escolhido (TOMEI, 1994), foram o conceito de inveja, as práticas que corroboram tal sentimento na organização e as ações de gerência do sentimento invejoso.

A análise dos dados obtidos foi realizada por meio da análise de conteúdo qualitativa, feita por meio da estruturação do material coletado, adotando-se unidades analíticas que favoreceram a codificação e a organização dos dados em categorias analíticas deduzidas a partir das variáveis com as quais se pretendeu trabalhar nesta pesquisa.

Para a apresentação e a discussão dos resultados, definiram-se três categorias: caracterização da inveja segundo os sujeitos da pesquisa (E. 1; E. 2; E. 3; E. 4); práticas gerenciais que estimulam a inveja; ações da gestão para o controle do sentimento invejoso.

4 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

Buscou-se, neste estudo, investigar a temática inveja em um contexto específico, limitado à Escola Técnica Estadual Professora Célia Siqueira. A referida Instituição compõe um rol de escolas estaduais localizadas no Estado de Pernambuco, que foram criadas para oferecer à população um ensino médio concomitante ao ensino técnico profissionalizante.

A Instituição encontra-se em período de adaptação do novo corpo diretivo, especificamente do diretor ao novo cargo, em razão de modificações no planejamento elaborado pela secretaria estadual de educação para a escola. Com as alterações provocadas, a ETE Professora Célia Siqueira tornou-se um campo fértil para estudos voltados para a investigação das relações estabelecidas entre os indivíduos que lá atuam (SILVA; VERGARA, 2003), isso em razão das novas normas e regras de con-

vivência estabelecidas pela nova direção em conjunto com os profissionais que lá já se encontravam e permaneceram mesmo após a mudança implementada no corpo gestor.

Antes do detalhamento das informações obtidas à luz do modelo teórico escolhido, o Quadro 4 apresenta uma síntese das categorias definidas para a análise relacionadas com trechos da entrevista de modo a oferecer um panorama do contexto organizacional.

Quadro 4 – Categorias analíticas, perguntas e respostas

Categoria analítica	Questionamentos	Falas dos sujeitos
Caracterização da inveja	<p>Em sua opinião o que é inveja? De que maneira a inveja pode influenciar o comportamento humano? Quais as possíveis soluções para que o indivíduo possa fazer frente à inveja? De que forma você acredita que as organizações podem ser afetadas pela inveja individual?</p>	<p>“Existem duas formas de se encarar a inveja, uma como um sentimento ruim, e outra como um sentimento bom.” (E. 1). “Sentimento de ressentimento quando alguém está à frente.” (E. 2). “A inveja influencia negativamente o ambiente de trabalho.” (E. 3). “As pessoas invejosas tendem a ser infelizes.” (E. 4).</p>
Ações de incentivo à inveja	<p>Em geral, dentro da escola, o sucesso dos indivíduos é atribuído prioritariamente à sorte ou à competência? Você percebe, dentro da escola, atitudes de idealização? Por exemplo, é frequente a elaboração de “mitos”, heróis e “super-homens”? Os ídolos, mitos e heróis são tomados como exemplo a imitar ou como objetos de “pés de barro” a destruir? É comum, na escola, a utilização de estratégias como a banalização de uma realização ou o excesso de modéstia para desencorajar o que poderia ser objeto de inveja?</p>	<p>“Esse sucesso, pode, deve e será atribuído ao potencial humano que temos na nossa Instituição.” (E. 1). “Os mitos existiam, com o propósito de serem seguidos, cegamente, e esses mitos não eram necessariamente pessoas, mas atitudes e comportamentos de outra instituição que não condiziam com nossa realidade.” (E. 2). “Já dentro da escola foram criados mitos, que esses sim deram trabalho e ainda hoje dão, pois foram criados com propósito de opressão.” (E. 3). “A gente procura motivar e evidenciar para que desperte no outro a vontade de fazer também, mesmo sabendo que é uma faca de dois gumes.” (E. 4).</p>

Categoria analítica	Questionamentos	Falas dos sujeitos
Ações de combate à inveja	<p>Você acredita que programas como reduzir as distinções hierárquicas, promover a equalização do poder ou a gestão participativa, eliminação dos privilégios, participação nos lucros e redução nas diferenças das escalas de salários podem ser considerados preventivos para evitar a inveja? A escola tem autonomia e/ou possui algum documento que trate de casos que envolvam inveja? O que ele determina?</p> <p>Você considera que o gerenciamento da inveja por parte dos superiores em uma organização é suficiente para eliminar o comportamento invejoso no trabalho? Se não, o que considera importante para que tal comportamento seja eliminado ou ao menos reduzido?</p>	<p>“Com certeza [...] destaque para a questão relacionada à hierarquia, para a gestão participativa democrática, que é no que acreditamos, o que procuramos colocar em prática.” (E. 1).</p> <p>“O gerenciamento é importante, [...] mas a sensibilidade do gestor em perceber [...] que comportamento é alheio ao ambiente de trabalho.” (E. 1).</p> <p>“A gestão participativa e a comunicação colaboram para a redução desse sentimento.” (E. 2).</p> <p>“Muitos comportamentos do invejoso estão previstos no código do servidor e previstos também na legislação do magistério, casos extremos podem ser levados à gerência regional [...] vai depender se está ferindo aqueles princípios do serviço público.” (E. 3).</p> <p>“Importante que tivéssemos periodicamente formações para o profissional, não na área específica, pedagógica, mas nessa área motivacional.” (E. 4) (notas explicativas).</p>

Fonte: os autores.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA INVEJA

A inveja na Escola Técnica Estadual Professora Célia Siqueira pode ser compreendida, de acordo com a fala do seu gestor, como um sentimento bom ou ruim a depender da maneira que o indivíduo a emprega em suas ações no cotidiano.

Existem duas formas de encarar a inveja, uma como um sentimento mal, ruim, que faz com a pessoa deseje o que o outro tem para que o outro não tenha mais e existe aquilo que chamamos de “inveja branca” que é a inveja boa, que é quando você vê alguém alcançar um objetivo e você é e deseja pra si chegar aquele objetivo, mas sem tomar o lugar do outro. (E.1) (informação verbal).

Essa postura se encaixa com o que afirma Tomei (1994), quando em sua obra apresenta ao leitor duas perspectivas sobre a mesma temática. Segundo a estudiosa, a inveja é, *a priori*, um sentimento ruim, sombrio, que todos sentimos, mas preferimos não externalizar por vergonha do julgamento alheio. Nessa perspectiva, ela adverte que o indivíduo procura não somente ter o que o próximo tem, mas anseia que o outro não possua mais o seu objeto de desejo. O outro lado da inveja, que a autora também defende existir, está voltado para a admiração que é possível sentirmos em relação à conquista alheia. Nesse sentido, a autora destaca o lado benigno e construtivo do sentimento invejoso, que não compromete a ordem social e que desperta no ser humano o desejo de ter o mesmo que o outro tem, porém, por meio de esforço próprio e sem a necessidade de tomar o que está sob a posse de outrem. Destaque para o alinhamento entre o entendimento do gestor com o que defende a autora nesse sentido:

Por exemplo, determinado colega de trabalho alcançou tal função, tal objetivo, então eu penso pra mim que um dia vou alcançar aquele objetivo que o colega alcançou, eu vou trabalhar pra também chegar lá e não pensar em tirar aquilo que o colega conseguiu, em tomar o lugar do colega. (E. 1) (informação verbal).

Tais apontamentos corroboram os achados do estudo de Verdiani (2006) em um estudo no setor calçadista, diferente do setor estudado nesta pesquisa, que também encontrou opiniões que destacam ambos os lados da inveja. Porém, é possível perceber certa unidade no entendimento dos coordenadores, os quais enfatizaram o aspecto negativo do sentimento, utilizando em suas respostas expressões como “desgosto ou pesar” (E. 3), “sentimento ruim” (E. 2) e “infelicidade” (E. 4) (informações verbais), o que denota, ainda, a predominância de um conceito ruim acerca da temática.

Em relação às consequências da inveja sobre a rotina organizacional, o gestor, assim como seus coordenadores, declararam que a queda na produtividade e a fragilização das relações interpessoais são facilmente percebidas, aspectos destacados por Tomei (1994) e estabelecidos no estudo de Araújo et al. (2014) que reforçam ainda que os efeitos causados pela inveja em organizações públicas contribuem para o aumento das barreiras já existentes a uma mudança qualitativa que possa ser convertida em benefícios à população atendida.

4.2 PRÁTICAS GERENCIAIS QUE ESTIMULAM A INVEJA

Partindo da premissa de que a inveja é inerente a todo agrupamento ou organização humana (PATIENT; LAWRENCE; MAITLIS, 2003), foi indagado ao gestor e coordenadores sobre suas práticas a fim de que fosse possível identificar ações que nas empresas estimulam o sentimento invejoso. Conforme o seguinte trecho da entrevista, é possível perceber que existem práticas as quais corroboram comportamentos invejosos e que são implementadas pela própria equipe gestora, como nas falas transcritas de E. 1 e E. 3, respectivamente: “A gente procura motivar e evidenciar para que desperte no outro a vontade de fazer também, mesmo sabendo que é uma faca de dois gumes.” E também em: “Deixamos clara a posição de cada um nas reuniões para todos os presentes, para que cada professor se conscientize de sua situação.” (informação verbal).

Ainda que o corpo gestor reconheça que as ações de reconhecimento do mérito para profissionais que atinjam as metas possam estimular o lado ruim da inveja, aquele que, segundo Tomei (1994), não produz admiração ou estimula o crescimento, o corpo diretivo da escola técnica considera válida e adequada a utilização de tais ações. Os destaques individuais são realizados publicamente no ambiente escolar, sempre mantendo o cuidado de exaltar que a sinergia do grupo é o que propicia o terreno favorável à consecução dos objetivos estabelecidos, o que alinha o contexto pesquisado às conclusões de Patient, Lawrence e Maitlis (2003), quando afirmaram que a cultura organizacional se faz tão presente quanto a ação individual durante a construção do sentimento invejoso.

É notória a influência exercida sobre o comportamento dos membros componentes do corpo docente por parte de práticas gestoras da equipe que precedeu o atual diretor e que ainda, segundo o relato dele, fazem-se lembradas em determinados momentos. Ainda que o atual gestor (E. 1) não possua controle sobre o que foi realizado antes de sua investidura no cargo, sua fala remete ao que Tomei (1994) define como politização e modelos autoritários: “Os mitos existiam, com o propósito de serem seguidos, cegamente, e esses mitos não eram necessariamente pessoas, mas atitudes e comportamentos de outra instituição que não condiziam com nossa realidade.”

Ainda, na fala do diretor, percebe-se que existem resquícios de estratégias de idealização que eram utilizadas, e em razão do pouco tempo de trabalho ainda não foi possível extinguir:

Vamos ligar pra saber como fulano de tal vai fazer, qual será a decisão em tal lugar, então assim continuávamos dependentes

como se estivéssemos ainda como embriões que surgiram de uma outra instituição, sem autonomia ou predisposição pra fazer. (E. 1) (informação verbal).

Essas ações, que não foram citadas pela equipe da coordenação, sendo lembradas somente pelo diretor, são elencadas por Beck (1998) como estratégias gerenciais de controle sobre os membros da organização, definição alinhada com o depoimento colhido do gestor acerca das ações que encontrou quando assumiu a gestão da escola e que hoje procura coibir.

4.3 AÇÕES PARA CONTROLE DO SENTIMENTO INVEJOSO

Se o sentimento invejoso pode trazer consequências negativas para a organização, faz-se necessário o uso de estratégias que combatam essa emoção ou que ao menos a mantenham sob controle. Tomei (1994) sugere diversas práticas e posicionamentos por parte da chefia que podem inibir a presença da inveja nas instituições, como, por exemplo, a prática da gestão participativa, a avaliação de mérito, a busca pelo autoconhecimento e o estímulo ao senso de responsabilidade e reciprocidade. Ao longo da entrevista é possível destacar trechos que remetem a essas diretrizes: “Gestão participativa e democrática é no que acreditamos e tentamos colocar em prática” (E. 1) e “A gestão participativa e uma boa comunicação podem não extinguir, mas ao menos diminuem a presença desse sentimento.” (E. 2) (informações verbais).

Um aspecto que chama a atenção é a preocupação da equipe com a gerência da inveja em nível individual, na busca do que pode ser definido como autoconhecimento. Os entrevistados defendem que muitas vezes o comportamento invejoso pode ter origem em contextos alheios ao ambiente profissional e somente uma investigação minuciosa do indivíduo poderá revelar o que estimula a conduta invejosa e, dessa forma, tratar da melhor maneira esse problema. Assim, fica clara a predominância de palavras-chave que resumem o entendimento de boas práticas gerenciais no entendimento de gestor e coordenadores: gestão participativa e comunicação. Esses conceitos convergem com as estratégias ou instrumentos legítimos elencados por Beck (1998) como formas de influenciar positivamente o clima organizacional.

Tomei (1994) destaca que as emoções que convergem no sentimento invejoso incluem aspectos que passam por convenções sociais e até mesmo respostas psicológicas, e que tais experiências vividas pelo indivíduo podem colaborar no entendimento de seu comportamento.

Fato que dificulta especialmente a gerência do comportamento invejoso e que é relatado pelos entrevistados é a rigidez e a objetividade encontradas nos regimentos e leis os quais norteiam as ações dentro de instituições públicas, que é o caso da organização estudada. Segundo os respondentes e conforme foi verificado no Estatuto do Servidor do Estado de Pernambuco, não há menção ao termo inveja, apesar de existirem instruções para tipos de comportamento que podem ter o sentimento invejoso como motivação. É o que Flach (2007) constata em sua pesquisa ao destacar que a falta de códigos penais ou outras formas de prever a coação e a aplicação de penas eficazes sobre esses assuntos são fatores que contribuem para a banalização dessa temática.

No final de sua fala, o gestor da escola (E. 1) e um dos coordenadores (E. 4), respectivamente, citam uma alternativa interessante para o tratamento da inveja e que vai ao encontro das premissas “autovalorização” e “sistema de informação” pontuadas por Tomei (1994) como indicações para o controle da inveja: “Importante que tivéssemos periodicamente formações para o profissional, não na área específica, pedagógica, mas nessa área motivacional” e “Reuniões para tentar ajudar o indivíduo a perceber-se como capaz de obter êxito.” (informações verbais).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O sentimento de inveja foi caracterizado neste estudo como intrínseco a todo ser humano e conseqüentemente presente em todas as organizações (CUKIER, 2011). Tal emoção pode ser percebida tanto pelo seu lado positivo, quando fundamentada na admiração do outro e na busca pela excelência e pelo mérito, quanto pelo lado negativo, que perturba a ordem social e desperta nos indivíduos condutas depreciativas do ser e do grupo.

Dessa forma, esse elemento subjetivo deve ser considerado no momento em que se assume a gerência ou chefia de qualquer organização, pois a linha que separa a vertente benéfica da inveja de seu sentido destrutivo é muito tênue, o que torna o acompanhamento de tal sentimento ainda mais complicado do que a gestão de aspectos objetivos das organizações. Esse sentimento, esquecido muitas vezes pelos gestores, pode gerar conseqüências negativas para a organização, entre elas a perda da produtividade e eficiência, assim como o rompimento dos relacionamentos interpessoais que são tão importantes para se manter a unidade do grupo para o alcance das metas.

Quando analisada a percepção da inveja segundo os membros da gestão da Escola abordada, é destaque na fala dos entrevistados a predominância da visão negativa do sentimento invejoso, ainda que o gestor tenha destacado o entendimento de

que a inveja pode estimular condutas imorais ou antiéticas em igual medida a práticas construtivas e saudáveis para o indivíduo e para a Organização. Todos elencaram ainda como principal consequência da inveja a perda da eficiência e da produtividade da empresa, o que reforça que o aspecto negativo continua sendo o mais lembrado quando o assunto é essa emoção. Mas também compreendem que o indivíduo não nasce invejoso e que tal sentimento aflora nas pessoas ao longo das experiências que vivem e em ambientes que podem ser familiar, profissional ou qualquer outro em que os indivíduos estejam inseridos.

Quanto às práticas de gerência que estimulam a inveja, o diretor, assim como os coordenadores, ressaltam que o reconhecimento público do mérito individual é a mais praticada e compreendem que ela pode ser o estopim de uma conduta invejosa dentro da Escola. Destaca-se a carga emocional negativa presente na escola, oriunda da antiga gestão, que segundo as respostas obtidas, ainda dificulta a forma de lidar com a inveja naquele ambiente. Os mitos, as idealizações e as práticas autoritárias deixaram marcas ainda sentidas mesmo após a mudança do corpo gestor realizada há nove meses, o que isenta mas não facilita o trabalho da gestão atual no que se refere à gerência da conduta invejosa.

Em se tratando especificamente das ações que o corpo gestor da Instituição de Ensino utiliza como instrumentos para inibir ou extinguir a conduta invejosa em seu grupo de trabalho, sobressaem-se a gestão participativa e/ou democrática, a avaliação do mérito e o estímulo e a valorização do autoconhecimento pautado em um processo de comunicação adequado. Gestor e coordenadores acreditam que inserindo os indivíduos no processo de tomada de decisão terão menores problemas com julgamentos pessoais. E, partindo de suas percepções de inveja, mantêm uma postura de busca por conhecer as diversas realidades das pessoas com quem trabalham, para que seja possível chegar até a origem de um possível comportamento invejoso.

A partir dos resultados encontrados no contexto da escola investigada e por meio das declarações obtidas dos diversos atores envolvidos no processo de gestão é possível estabelecer novas perspectivas acerca do sentimento invejoso. As particularidades nas opiniões emitidas e as especificidades das ações implementadas na Escola demonstram como entidades podem responder de diversas maneiras a um mesmo estímulo (comportamento invejoso) no ambiente de trabalho. Tais achados corroboram a discussão sobre a temática inveja no sentido de apresentar os métodos utilizados por uma organização com fins de gerenciamento de algo tão subjetivo.

Durante este estudo surgiram algumas limitações como, por exemplo, a dificuldade em conseguir a participação de um membro do corpo diretor na etapa de en-

trevistas em decorrência da escala de horários de folga e férias. Além disso, como as conversas com os colaboradores foram realizadas no ambiente escolar e em horário de trabalho, as interrupções causadas em virtude dos compromissos que eles necessitavam tomar parte acabaram por diminuir a elaboração de algumas respostas, ainda que estas tenham oferecido material para análise a contento em que se considera também o ponto de saturação das opiniões expostas.

E, por fim, ressalta-se que o sucesso na busca por estabelecer definições e práticas de controle de aspectos subjetivos pode ser influenciado pelo momento no qual a pesquisa foi realizada, o que fundamenta a proposta para estudos futuros na mesma Organização com o corpo docente, no caso os que pertencem a escalas inferiores na hierarquia, de modo a verificar a percepção deles sobre essa temática. Ainda é possível, graças ao setor no qual a Organização está inserida (público), e estendendo o escopo deste estudo para um trabalho mais abrangente, um estudo comparativo da gerência da inveja entre duas ou mais escolas que se submetem às mesmas regras e diretrizes estabelecidas em documentos oficiais, a fim de que possam ser averiguadas divergências ou convergências nas práticas das instituições.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, R. M. et al. Inveja em organizações públicas: reflexões introdutórias. **Revista Diálogo**, n. 24, 2014.
- BECK, N. G. A inveja: um comportamento esquecido nas organizações. **Revista Teoria e Evidência Econômica**, v. 5, n. 10, 1998.
- BEDEIAN, A. G. Workplace envy. **Organizational Dynamics**, v. 23, i. 4, p. 49-56, 1995.
- BERS, S. A.; RODIN, J. Social-comparison jealousy: A developmental and motivational study. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 47, i. 4, p. 766, 1984.
- BINIARI, M. G. The emotional embeddedness of corporate entrepreneurship: the case of envy. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 36, i. 1, p. 141-170, 2012.
- BORGES-ANDRADE, J. E.; PAGOTTO, C. do P. O estado da arte da pesquisa brasileira em Psicologia do Trabalho e Organizacional. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 26, p. 37-50, 2010. Edição Especial.
- BRIEF, A. P.; WEISS, H. M. Organizational behavior: Affect in the workplace. **Annual review of psychology**, v. 53, i. 1, p. 279-307, 2002.

CANEN, A. G.; CANEN, A. Challenging envy in organizations: multicultural approaches and possibilities. **Business Strategy Series**, v. 13, i. 5, p. 199-207, 2012.

CREPALDI, L. A inveja no mundo atual. **Revista IMES Comunicação**, São Caetano do Sul, v. 2, i. 4, p. 60-62, 2002.

CUKIER, R. Psicossociodrama da inveja: atire a primeira pedra se você puder! **Revista Brasileira Psicodrama**, São Paulo, v. 19, i. 1, p. 13-33, 2011. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-53932011000100002&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 30 abr. 2016.

DOGAN, K.; VECCHIO, R. P. Managing envy and jealousy in the workplace. **Compensation & Benefits Review**, v. 33, i. 2, p. 57-64, 2001.

FERREIRA, A. B. H. **Aurélio, século XXI**: o dicionário da língua portuguesa. 3. ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FLACH, L. Comportamentos antiéticos nas organizações: relatos ligados à inveja, mentira, fofocas e assédio moral. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2007.

GIL, A. C. **Estudo de caso**. São Paulo: Atlas, 2009.

GRANDE, C. **O trabalho e o afeto**: Prazer e sofrimento no trabalho dos professores da escola pública de Brasília. 2009. Dissertação (Mestrado em Sociologia)—Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2009.

JACOBY, A. R. et al. Assédio moral: uma guerra invisível no contexto empresarial. **Revista Mal-Estar e Subjetividade**, v. 9, n. 2, p. 619-645, 2009.

KLEIN, M. **Envy and Gratitude and Other Works 1946-1963**. London: The Hogarth Press and the Institute of Psycho-Analysis, 1975.

MACHADO, E. M.; MACHADO, L. M. Gestão educacional: discutindo inveja nas organizações. In: MACHADO, E. M.; CORTELAZZO, I. B. de C. (Org.). **Pedagogia em debate**: desafios contemporâneos. Livro Virtual. Curitiba: UTP, 2004.

PASQUINI, N. C.; BONFIM, R. de C. A. B. Classificação do sentimento inveja em 133 gestores. **Revista Científica on-line Tecnologia, Gestão e Humanismo**, v. 5, n. 1, 2015.

PATIENT, D.; LAWRENCE, T.; MAITLIS, S. Understanding workplace envy through narrative fiction. **Organization Studies**, v. 24, i. 7, p. 1015-1044, 2003.

PRADEBON, V. M.; ERDMANN, A. L. Sentimento presente nas relações de trabalho da enfermagem: a inveja. **Rev. RENE**, v. 3, n. 1, p. 34, jan./jun. 2002.

SILVA, J. R. G. da; VERGARA, S. C. Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 3, p. 10-21, 2003.

TOMEI, P. A.; BELLE, F. 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, P. A. **Inveja nas organizações**. São Paulo: Makron Books, 1994.

VERDIANI, G. M. S. **Um estudo sobre a inveja no ambiente organizacional**. 2006. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente)– Centro Universitário de Araraquara, Araraquara, 2006.

VIDAILLET, B. Lacanian theory's contribution to the study of workplace envy. **Human relations**, v. 60, i. 11, p. 1669-1700, 2007.

VRIES, M. K. A inveja, a grande esquecida dos fatores de motivação em gestão. In: CHANLAT, J. F. (Org.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993. v. 1.

Como citar este artigo:

ABNT

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: dia/mês/ano.

APA

Marques, R. R. R., Cavalcante, C. E., & FERRAZ, T. V. (2017). “O Monstro De Olhos Esverdeados”: gestão da inveja em uma Organização Educacional. *RACE, Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 16(1), 283-304. Recuperado em dia/mês/ano, de <http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race>