
Análise comparativa da gerência da inveja nas organizações brasileiras e francesas

*Patrícia Amélia Tomei
Françoise Belle*

A inveja é um sentimento perturbador e um conceito pouco discutido na teoria organizacional.

Da Bíblia aos ditos populares, passando por clássicos como Shakespeare e fábulas de La Fontaine, a inveja sempre foi vista como um sentimento destrutivo. Ela pode ser a causa de muitos fracassos profissionais e empresariais. Não há como negar sua presença nas relações humanas e, principalmente, no ambiente de trabalho. Ela pode arruinar relacionamentos, projetos de vida e até grandes empresas. A inveja, apesar de fazer parte do nosso cotidiano, é um assunto tabu, raramente discutido no âmbito empresarial, embora seja possível gerenciá-la.

Assim, neste trabalho tem-se como objetivo:

- fazer uma análise comparativa entre a cultura francesa e a brasileira quanto ao papel da **inveja** no cotidiano;
- refletir sobre as disfunções desse sentimento na cultura das organizações francesas e brasileiras e seus efeitos na desmotivação dos seus recursos humanos;
- questionar a possibilidade de gerenciamento da inveja nos dois contextos organizacionais.

ASPECTOS METODOLÓGICOS

Neste artigo não se pretende aprofundar os aspectos conceituais e psicanalíticos da inveja. Os conceitos e as definições serão apresentados apenas com o intuito de embasar a análise desenvolvida no texto.

Na análise, rápida e exploratória, serão focalizados apenas alguns aspectos considerados importantes daquilo que vem ocorrendo na gestão das organizações brasileiras e francesas, possibilitando apontar algumas semelhanças e diferenças entre os dois contextos e levantar algumas hipóteses que podem ser questionadas em estudos futuros.

Para o desenvolvimento deste trabalho, partiu-se da premissa de que muitas organizações dão vazão aos esquemas de inveja.

Essa inveja, embora justifique práticas condenáveis sob todos os aspectos, infelizmente constitui um traço do caráter humano que precisa

Recebido em outubro/96
2ª versão em dezembro/96

Patrícia Amélia Tomei é Professora Doutora do Departamento de Administração e do Instituto de Administração e Gerência (IAG) da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.
Fax: (021) 511-3032

Françoise Belle é Professora da *École Supérieure des Affaires* (ESA) da *Université de Grenoble II*, França.
Fax: (00) 33 76 82 59 99

ser levado em consideração na busca da melhoria, na satisfação, na motivação e no comprometimento dos indivíduos com as organizações.

Para a análise das realidades francesas e brasileiras foram utilizadas duas metodologias distintas.

No caso brasileiro, além do material bibliográfico e da transcrição de vivências profissionais, foi feito um trabalho de campo com duas amostras distintas:

- entrevistas em profundidade com executivos/empresários de primeiro escalão dos trinta maiores grupos empresariais cariocas;
- aplicação de questionários a profissionais ocupantes de cargos de gerência em grandes organizações de diferentes naturezas jurídicas, discentes dos cursos de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio).

Foi dado tratamento qualitativo às questões, tanto na seleção da amostra quanto na análise dos dados coletados.

As questões a seguir foram abordadas em todo o grupo entrevistado:

- papel da inveja no ambiente de trabalho;
- qualificação do clima de inveja organizacional segundo os diferentes níveis hierárquicos;
- vinculação entre o sucesso dos indivíduos e a sua sorte ou a sua competência;
- análise dentro das organizações de atitudes de idealização, isto é, até que ponto a cultura organizacional é favorável à elaboração de **mitos**, **heróis** e **super-homens**;
- análise dentro das organizações da utilização de estratégias, como a banalização de uma realização ou o excesso de modéstia, para desencorajar o que poderia ser objeto de inveja;
- hierarquização de prioridades de consumo e inveja;
- ostentação e exibicionismo e inveja;
- inveja e justiça social e organizacional;
- inveja e superstição;
- papel de programas como redução de distinções hierárquicas, gestão participativa, programas de participação nos lucros, salários flexíveis, *empowerment* e *downsizing* nos climas de inveja organizacional.

Esses dados coletados nas organizações brasileiras originaram o livro *Inveja nas Organizações* (Tomei, 1994), no qual cada questão é verticalizada para o contexto nacional.

No caso francês, buscou-se reproduzir a mesma coleta de dados. Infelizmente, as dificuldades na obtenção de entrevistas com o principal executivo e/ou os empresários de grandes organizações obrigaram a priorizar a análise de material bibliográfico e dados secundários, limitan-

do o trabalho de campo a uma amostra de profissionais ocupantes de cargos de gerência em grandes organizações de diferentes naturezas jurídicas.

Optou-se, também, por uma análise qualitativa dos dados coletados e utilizou-se como quadro referencial as mesmas questões abordadas no caso brasileiro, embora com ênfase mais genérica, levando-se em consideração todas as diferenças de contexto político, econômico, cultural e social das duas situações.

Com o intuito de analisar esses dois casos subdividiu-se este artigo em três partes:

- o que é inveja;
- como a inveja manifesta-se na cultura e na vida profissional dos brasileiros e dos franceses;
- como diferentes políticas organizacionais e sociais desenvolvidas nos dois contextos têm procurado gerenciar as disfunções provenientes da inveja.

O QUE É A INVEJA

Os gregos representavam a inveja como um velho espectro feminino, a cabeça cercada de cobras, os olhos vesgos e fundos, a tez lívida. Um ser de magreza extrema, com uma serpente nas mãos e outra roendo-lhe o coração, às vezes acompanhado da Hidra de Lerna, monstro mitológico de sete cabeças.

A imagem é terrível, mas não poderia haver mais perfeita representação para um sentimento tão mal-afamado como a inveja.

A origem etimológica da palavra inveja está no substantivo latino *invidia* e no verbo *invidere*, que significam olhar maliciosamente ou olhar enviesado, de soslaio.

À medida que se aprofunda o conceito, torna-se evidente que, em comparação com outros sentimentos, a inveja representa uma reação extremamente complexa, pois manifesta-se nos indivíduos através de duas faces: o temor das conseqüências de sua própria inveja e o medo de ser o alvo da inveja dos outros.

Freud (1916a) foi o primeiro cientista a utilizar o conceito de inveja, associando as origens da inveja ao estado de evolução humana em que a criança toma, pouco a pouco, consciência da diferença anatômica entre os sexos (Freud, 1916b).

Estudos posteriores sobre o tema têm indicado, todavia, ser preciso voltar ao estado pré-ediapiano para solucionar o enigma da inveja. Não é suficiente deter-se no triângulo mãe-pai-criança.

Nesse sentido, Melaine Klein (1929) foi a primeira cientista a considerar a inveja como um conceito central em sua teoria psicanalítica. Segundo a autora, "a inveja é um sentimento de cólera que o sujeito experimenta quando percebe que o outro possui um objeto desejável, sendo

sua reação a de apropriar-se dele ou de destruí-lo. Ademais, a inveja supõe a relação do sujeito com uma única pessoa, remontando à primeira relação de exclusividade vivida com a mãe”.

Em seus trabalhos, Klein (1932; 1945; 1952; 1955; 1960) distingue cuidadosamente inveja, voracidade e ciúme. **Inveja**, ela descreve como “... o sentimento de ira por outra pessoa possuir e usufruir de algo desejável — sendo o impulso invejoso de retirá-lo ou estragá-lo”. A **voracidade**, segundo a autora, pode ser descrita como “... uma ânsia impetuosa e insaciável, que excede o que o sujeito necessita e o que o objeto tem vontade e capacidade de dar (...) seu propósito é a introjeção destrutiva; enquanto a inveja (visa) (...) além disso, colocar o mau estado para dentro da mãe (...) a fim de estragá-la e destruí-la”. O **ciúme**, por sua vez, considerado **primirmão** da inveja por serem sentimentos da mesma **família** — relacionados à perda ou à ameaça de perda —, é uma situação que envolve três pessoas, na qual a terceira pessoa retira ou lhe é dado o **bom** que, por direito, pertence ao indivíduo ciumento.

Freqüentemente, esses três estados mentais são encontrados em íntima associação. O ganho voraz pode ser uma defesa contra o tornar-se ciente da inveja daqueles que têm ou são o que se desejaria ter ou ser. O amante enciumado é, com freqüência, impelido não tanto pelo amor, mas pelo ódio invejoso da capacidade de seu amado de despertar o amor em outro.

Na linguagem do cotidiano (em francês, inglês e em outros idiomas também), a palavra **ciúme** é freqüentemente usada onde seria mais apropriado utilizar **inveja** ou mesmo **admiração**, como na expressão: “Estou com ciúmes do seu lindo vestido”.

Cientistas posteriores colocam ainda mais ênfase no **estragar** e no fato de que o ataque invejoso em si nada faz para obter a qualidade ou a coisa invejada para a pessoa que é invejosa. O objetivo é estragar o prazer da pessoa invejada.

O sociólogo Helmut Schoeck (1969) define inveja como “... uma força que se situa no coração do homem como ser social e que se manifesta assim que dois indivíduos estão em condições de estabelecer uma comparação recíproca”. Argumenta que o conceito de inveja foi muito reprimido nas Ciências Sociais e na filosofia moral desde o começo deste século, provavelmente pela dificuldade em admitir-se sua existência nas sociedades.

Segundo a tese de Schoeck, a inveja exerce papel muito importante em todas as sociedades, já que podem ser observados crimes ocorridos por causa da inveja, políticas baseadas em inveja, instituições designadas para regulamentar a inveja e argumentos fortes para motivar os indivíduos a fazerem o possível e o impossível para evitarem ser invejados.

Assim, o conhecimento e a compreensão do fenômeno da inveja nas sociedades e nas organizações podem minimizar as suas disfunções.

AS MANIFESTAÇÕES DA INVEJA NAS SOCIEDADES

Hoje, as mais contraditórias filosofias de vida estão presentes em um mesmo ambiente social.

Em primeiro lugar aparece a religião do amor e da fraternidade universais, primordialmente inspirada pela tradição cristã, como padrão de medida para nossas atividades. Depois vêm as filosofias do Iluminismo e do Liberalismo, com destaque para a liberdade e a personalidade e para a valorização dada à riqueza, à segurança, ao contentamento, à tolerância e à filantropia como meios para alcançá-las. A seguir tem-se o desafio dos socialistas, que classificam a igualdade, a justiça social, a segurança básica e uma ordem social planejada como as metas capitais de nossa era.

Conforme diz Mannheim (1961), “graças à ampliação dos meios de comunicação e à mobilidade social, os valores de diferentes áreas são mesclados no mesmo caminho. Quando a sociedade era mais homogênea, as autoridades religiosas e políticas ou bem concordavam em muitos pontos ou havia um conflito violento para definir as esferas respectivas”.

Essas manifestações culturais antagônicas também reproduzem-se nas diferentes culturas organizacionais e obrigam a buscar uma técnica para a mediação entre as valorações antagônicas. A gerência organizacional deve ser responsável pelas funções de mediação, assimilação e padronização dos valores.

A manifestação dessas contradições e antagonismos sociais é interpretada em nível individual pela teoria psicanalítica de diferentes formas.

Segundo a concepção kleiniana, embora a inveja seja uma emoção tão comum, é muito dolorosa e a maior parte das pessoas fará qualquer coisa para evitar tomar consciência dela e, em particular, para evitar sentir-se plenamente responsável por ela.

Assim, em vários artigos embasados em trabalhos de Klein, autores como Peters (1972), Segal (1964; 1975) e Joseph (1986) identificam algumas formas de manifestações da inveja em que os indivíduos desenvolvem múltiplas defesas para não sentir essa dor, que especialmente nos casos de ressentimento se reforçam mutuamente. As principais são:

- **Desvalorização** — denegrimiento das boas qualidades do objeto, o que provocará menos admiração e dependência. Nesta estratégia, os indivíduos são movidos pelo desejo de vingança. Têm necessidade de pro-

var que são tão bons, senão melhores do que seu objeto de inveja. Usam a maledicência, as críticas negativas e a humilhação para aflorar os seus sentimentos.

- **Negação e bajulação** — dificuldade de aceitar conscientemente o sentimento de inveja. Neste caso o indivíduo tenta tranquilizar-se, ou negando o encontro com o seu objeto de inveja ou recorrendo à bajulação como mecanismo de formação racional, de maneira a camuflar para si mesmo os sentimentos invejosos.
- **Projeção** — o indivíduo vê-se como uma pessoa não-invejosa, cercada por pessoas invejosas e destrutivas. A identificação com o objeto idealizado, via projeção e introjeção, faz com que o indivíduo se sinta o possuidor dos atributos admirados no objeto invejado.
- **Idealização** — o indivíduo procura colocar o objeto invejado fora de seu alcance. O exagero representa uma tentativa de diminuir a inveja, colocando o ser invejado acima dos mortais (mitos, heróis, super-homens etc.).
- **Retirada** — acontece quando o indivíduo sente-se incapaz de tolerar seu próprio sentimento de inveja. O que se vê neste sentido é um ser que não tenta entrar em competição, mas procura desvalorizar-se a si mesmo — síndrome do **medo de sucesso** para não causar inveja.

Quando analisa-se como os diferentes contextos sociais comportam-se diante das defesas da inveja, observa-se a menção a dois fatores na correlação da inveja e do contexto do país: o fator econômico-social e o fator cultural-religioso.

O fator **econômico-social** reflete-se no conceito de competitividade que, dentro de um contexto recessivo, dificulta a ascensão organizacional e canaliza o sucesso nem sempre via competências profissionais. Na correlação da inveja com o fator econômico-social é importante destacar que a subjetividade e a relatividade dos conceitos de justiça e de justiça social geram percepções e sentimentos diferentes. Uma situação de privação relativa e de suposta injustiça institucional, interpessoal ou social é suficiente para o aparecimento da inveja. Quando falta a idéia de justiça, todos os clamores podem ser julgados como produtos da inveja ou resultados do destino.

No que diz respeito ao fator **cultural-religioso**, observa-se que, apesar do progresso e do desenvolvimento assistidos nesta era de tecnologia, é encontrada, ao lado do racionalismo científico moderno, do acervo cultural hoje existente, da cultura e da ciência mais ao alcance de todos, uma coexistência de práticas, usos e costumes de origem mágica mista. Essas crenças não se limitam a en-

tidades místicas, estendendo-se a tudo que se julga influir na vida do homem, determinando-lhe o destino. Exemplos disso são a difusão da astrologia nas decisões gerenciais, a generalização e a aceitação popular desse tipo de negócio e a repercussão causada por fenômenos sobrenaturais, acontecimentos extraordinários e suas interpretações.

OS FATORES ECONÔMICO-SOCIAL E CULTURAL-RELIGIOSO NAS SOCIEDADES FRANCESA E BRASILEIRA

Como as sociedades francesa e brasileira e as organizações francesas e brasileiras estão traduzindo os valores de inveja, injustiça, ressentimento, ódio e tristeza para o seu cotidiano?

Apesar de ser consenso a questão da universalidade da inveja, os tipos de resposta a uma situação que desperta inveja são socializados de forma diferente pelos indivíduos em função de suas histórias de vida, das características de seu inconsciente, dos fatores culturais, sociais, éticos, morais, políticos, religiosos etc.

O caso brasileiro

Quando analisa-se o contexto sócio-econômico-cultural-religioso brasileiro, algumas informações podem ser destacadas.

O dualismo da sociedade brasileira é fenômeno antigo que tem múltiplas causas e efeitos variados. Na verdade, é o efeito de todo um processo histórico viciado e que só tem se agravado. Há várias interpretações possíveis. Entre outras, por sua abrangência, merece ser citada a de Jaguaribe (1993) que aponta algumas causas que caracterizam a formação da cultura brasileira:

- “o instituto da escravidão...”;
- “a industrialização tardia do Brasil...”;
- “os processos de crescimento populacional e de urbanização mal-controlados...”;
- “o modelo econômico adotado, que incentiva a absoluta concentração de renda e agrava os desvios sociais, de classes e regiões”.

Conforme coloca Moura (1994), “a reorientação dos rumos brasileiros é inevitável, mas terá que partir de alguns pontos básicos...”.

Tem-se, portanto, número apreciável de questões fundamentais que se enquadram nos campos político-institucional, econômico e social. Nenhuma dessas questões pode ser vista isoladamente, uma vez que todas estão interligadas.

Segundo pesquisa realizada por Grinbaum (1996), os valores da sociedade brasileira encontram-se em proces-

so de transformação e aquilo que muitos pensam ser o Brasil e o brasileiro já não existe mais, pelo menos como força majoritária.

No passado, a caracterização do brasileiro Macunaíma, **folgado**, enaltecia a **malandragem** como uma de suas boas qualidades.

Essa imagem, tão reforçada pelo cinema e pela literatura, atualmente está sendo revista e vivenciada de forma diferente no cotidiano social. Constata-se, hoje, que o brasileiro elegeu o trabalho e o esforço como suas características principais. Segundo Grinbaum (1996), 58% da população crêem que o Brasil está mudando, de malandro e preguiçoso para sério e trabalhador, e que apesar de o brasileiro ainda se considerar um tipo informal, criativo e esperto, rejeita o lado ruim da malandragem associado à vadiagem.

Antigamente, o trabalho era considerado, no Brasil, como uma ocupação para pobretões. Hoje, observa-se que a maioria das *socialites* arruma uma ocupação que, por mais supérflua que seja, lhe dá o direito de dizer que trabalha. Hoje o trabalho, para os formadores de opinião, é uma questão de ética; é **feio e vergonhoso** não trabalhar.

Outra mudança identificada nos valores comportamentais da sociedade brasileira diz respeito à sua postura diante das incertezas. O brasileiro de hoje é bastante otimista se comparado ao de antigamente. Identificou-se, nessa mesma pesquisa (Grinbaum, 1996), que a maioria (aproximadamente 57%) dos brasileiros orgulha-se do País e acredita que ele vai transformar-se em uma grande potência.

Ainda no que diz respeito ao tipo de comportamento, a sociedade brasileira continua conservadora em comparação com a de países industrializados do mundo ocidental. Um exemplo disso é que grande parte da população (aproximadamente 44%) ainda acha que a mulher deve manter a virgindade até o casamento.

Outro componente revelador da mudança no espírito do brasileiro diz respeito à questão da religiosidade. Constatou-se na pesquisa citada que 63% da população não acreditam ser possível viver sem religião. Dessa forma, surgem no País, cada vez mais, novos cultos religiosos, especialmente de igrejas protestantes, em que o culto evangélico não condena o lucro, a riqueza ou a busca da prosperidade, o que muda completamente as dimensões de culpa e resignação tão enfatizadas pela Igreja Católica.

Por fim, é importante salientar, nesse quadro da sociedade brasileira atual, que a maioria das pessoas entrevistadas respondeu que, apesar de todas as dificuldades referentes aos problemas do País, se sente feliz por ser brasileira. Este índice é igual ao de felicidade dos franceses com a França, segundo pesquisa conduzida por Remy (1996), antes da revolta social contra as reformas da Previdência francesa.

Assim, esse quadro geral reforça as conclusões da leitura de DaMatta (1989) quando fala de uma sociedade brasileira dividida que, diante da desnutrição, da falta de saúde, de educação formal e de oportunidades, evidencia a capacidade quase que ilimitada de manter "o deslumbramento da descoberta e da invenção".

Esse ambiente geral reflete-se no ambiente organizacional e nos sentimentos de inveja do povo brasileiro da forma descrita a seguir.

- No ambiente organizacional brasileiro há forte associação entre o conceito de inveja e o conceito de superstição. Deste diagnóstico geral da inveja do brasileiro conclui-se que nosso povo não demonstra sua inveja, talvez por superstição ou por princípios éticos, e que as percepções referentes à existência da inveja são ambíguas.
- Percebe-se, nas organizações brasileiras, que o clima de inveja é sentido, mas não se sabe isolar as suas causas e os seus efeitos.
- Esse clima de inveja é fortemente relacionado à **doutrina do sucesso** vivenciada nas organizações, em que as mensagens positivistas divulgadas por trabalhos dentro da linha de Programação Neurolingüística ainda ocupam espaço significativo nas alternativas da busca de harmonia e felicidade dos indivíduos.
- A disfunção que se observa nas organizações brasileiras é que não são os seus membros que estabelecem os seus próprios referenciais de sucesso. Ao contrário, os membros da organização sucumbem a padrões de sucesso impostos pelos grupos e por **foras** exógenos.

Nessas situações existem alguns casos-limite catalisadores da inveja em que os indivíduos desejam **ter** crescimento, em vez de **vivê-lo** ou, em outras palavras, os indivíduos buscam o **ter** em vez de o **ser**.

O caso francês

Quando analisa-se o contexto sócio-econômico-cultural-religioso francês, algumas informações podem ser destacadas.

No estudo da evolução dos orçamentos familiares franceses, feito por Mermet (1996), fica evidente que a maioria dos lares franceses atuais possui grande variedade de objetos de consumo: em 1995, 75% dos franceses possuíam um carro, 90% uma máquina de lavar roupa, 94% uma televisão.

Essa **democratização dos padrões** permite afirmar que na França cada vez menos se consome para ostentar ao outro e ganhar consideração social, isto é, o pro-

cesso de consumo está cada vez mais voltado para a satisfação pessoal, em vez de para o prestígio social. Observa-se uma desmaterialização do consumo, que se reflete na substituição do **ter** pelo **ser**.

A alocação do orçamento doméstico na sociedade francesa reflete, cada vez mais, valores voltados ao privado, à interiorização do ser, ao conforto do usuário, à satisfação das necessidades do ser.

Essa busca da qualidade verifica-se, também, nas prioridades culturais e esportivas. No âmbito cultural, observa-se que 1/3 dos franceses praticam ou praticaram um instrumento musical; as grandes exposições jamais tiveram sucesso tão grande de público. Nos esportes, a prioridade está voltada para o entretenimento do corpo e a saúde e para os valores de prazer e diversão.

Todas essas evoluções da sociedade francesa identificam uma nova relação com terceiros, na qual conta mais o ser e o desejo de afirmar a sua personalidade do que as aparências.

Nesse contexto, à medida que os franceses são menos obcecados pela sua imagem, pela ostentação e pelo exibicionismo, despertam mais sentimentos de inveja benigna, admiração e emulação que no contexto brasileiro. Isso não equivale a afirmar que a discrição dos franceses substituiu a ostentação para despertar um olhar de indiferença generalizada do outro, conforme é aconselhado por muitos moralistas. Pode-se afirmar que, na sociedade francesa, se continua a invejar terceiros, os bonitos, os ricos, os que são sucesso; porém, cada vez menos pelos objetos que eles possuem.

Remy (1996) reproduz em seu estudo a pesquisa de Mermet (1996) e lista os dez valores mais priorizados pelo francês de hoje:

- não mais consome para aparecer, mas para sentir-se melhor;
- come menos, está mais equilibrado e, cada vez mais, busca a saúde;
- tem um pouco de medo dos outros e do futuro: busca o conforto e a segurança;
- recusa-se a ser considerado ignorante e idiota: quer ser consultado, informado e deseja ser um consumidor ativo;
- não quer mais perder o seu tempo; quer ter tempo para o lazer e para uma vida privada com maior prazer;
- diante dos produtos exige o direito da infidelidade, do ecletismo e da curiosidade;
- não acredita mais na redenção através do dinheiro; dá preferência ao sólido, ao durável, ao autêntico;
- exige a ética na política e a transparência nos negócios;
- quer frutificar seu capital humano, espera salvar o meio ambiente e gosta de comunicar-se com a natureza;
- tem prazer na convivência e busca maior solidariedade na sociedade.

Assim, a partir desse quadro geral pode-se constatar que na sociedade francesa a inveja rivalidade, que se manifesta por condutas agressivas, tem dado espaço à inveja idealizada em que sobressaem os valores do coletivismo.

Observa-se, na comparação Brasil-França, alguma semelhança no critério de individualismo/coletivismo, também constatada por Thévenet (1989) na comparação França-Espanha. A França, quando comparada à Espanha e ao Brasil, mostra-se um país fortemente marcado por um sistema de valores e de identificação individual que não reforça o olhar malicioso para a **galinha do vizinho**.

Esse ambiente geral reflete-se no ambiente organizacional e nos sentimentos de inveja das organizações francesas da forma apresentada a seguir.

- As constatações feitas por Burke em 1984, de que a insegurança, o sentimento de angústia e a perda de confiança nas instituições provocavam um comportamento de fatalismo e de resignação que desestabilizava o conjunto do corpo social, já não são sentidas com tamanha intensidade.
- As constatações de Magaud & Sugita (1993), de que “na França as relações de força, que indubitavelmente existem, parecem não ser reconhecidas como parte integrante do sistema social...”, reforçam o paradoxo de que, se por um lado há consciência social da inveja nas organizações, por outro, cada vez mais na sociedade francesa um indivíduo tenta ampliar sua zona de influência, questionando a posição dos outros.
- Conforme coloca Riffault (1995), e é confirmado pela pesquisa da *Nouvel Observateur* de outubro de 1995 (e também *Le Mensuel*, Oct. 1995), quando se pergunta aos franceses quais os valores que eles consideram fundamentais e que gostariam de transmitir aos seus filhos, as respostas em ordem decrescente são:
 - honestidade (43%);
 - tolerância e respeito aos outros (40%);
 - prazer em esforçar-se e em trabalhar (38%).

Observa-se, na comparação genérica de aspectos essenciais da cultura francesa, que a relação com os outros muda de direção. Cada pessoa considera-se como o senhor de sua vida. A idéia de fatalidade e o destino que respeita a tradição esvaziam-se.

Assiste-se na França, hoje, a emergência de um direito subjetivo universalizado com nuances de indiferença ao outro, no qual cada um pode fazer o que quer, à medida que não incomode terceiros.

Nessas pesquisas citadas constata-se, também, que o trabalho ocupa o terceiro lugar na hierarquia de valores

dos franceses. Nos anos 70, quando as aspirações hedonistas e de autonomia individual manifestaram-se sobretudo na vida privada e quando a esfera profissional aparecia sobretudo como um entrave à busca da felicidade interior, esse contexto induziu ao questionamento do trabalho e das organizações na França.

Hoje, a **alergia ao trabalho** não está mais presente. Os franceses estão fortemente reconciliados com a sua atividade profissional, a qual é, cada vez mais, vista como uma oportunidade para realizar algo interessante na vida. No entanto, fazer um trabalho interessante significa ter um trabalho que permita utilizar as suas capacidades, ter oportunidade de aprender e de iniciativa.

O trabalho na França é um instrumento associado mais à busca de enriquecimento pessoal do que de sucesso social, o que modifica o posicionamento do valor da competição.

Na França de hoje observa-se que, cada vez mais, a rivalidade e a competição posicionada a partir dos padrões de terceiros são atenuadas, dando espaço à busca de excelência individual, de construção do eu e de emulação, o que enfatiza o lado bom da inveja, a inveja voltada para o desejo, respaldando a conotação de **envy** como **desejar para si**, sem que isto signifique destruir o dos outros.

COMENTÁRIOS FINAIS

Apesar de a análise desenvolvida neste artigo não permitir inferências e generalizações sobre as práticas gerenciais que devam ser consideradas como receitas e/ou modelos para que a inveja não gere disfunções organizacionais nos dois contextos — brasileiro e francês —, alguns comentários finais podem identificar alguns desafios e paradoxos que constituirão as futuras pautas de interesses para ambos os casos.

Nesse sentido, observa-se que, em ambos os contextos:

- os gerentes precisam aceitar que a inveja e o ciúme são problemas da organização e tentar reconhecer as condições que propiciam suas forças destrutivas e seus efeitos nos conflitos;
- os gerentes precisam estar capacitados para reconhecer e entender essa dinâmica;
- os gerentes precisam saber que seus comportamentos como distribuidores de recompensas podem incentivar um clima de inveja e ciúme;
- as soluções para os casos de inveja e de ciúme não podem ser impostas, já que envolvem, em geral, relações interpessoais e sentimentos individuais. Em vez

disso, sugere-se a realização de reuniões entre as partes na presença de um facilitador;

- não se pode considerar que um processo de inveja e ciúme esteja encerrado quando uma solução conciliatória emerge e, aparentemente, resolve o conflito. O acompanhamento do processo é essencial;
- para o desenvolvimento dessas práticas, o apoio das políticas de Recursos Humanos da organização é fundamental. Os esforços de um gerente chegarão, provavelmente, ao nível de desgaste e frustração se não houver um compromisso organizacional de mudança.

No quadro-resumo da página seguinte podem ser identificados os principais pontos que precisam ser gerenciados para que a inveja não afete o desempenho das empresas.

Nas organizações brasileiras são pouco operacionalizadas estratégias construtivas para fazer frente à inveja, embora esse sentimento seja considerado um fator de desmotivação no trabalho.

Não é possível a generalização da quantidade e da qualidade das políticas de Recursos Humanos utilizadas no universo empresarial brasileiro para o gerenciamento da questão, principalmente quando são levadas em consideração as diferenças referentes à natureza jurídica, ao tamanho e ao setor de atividades.

Por outro lado, observa-se uma tendência, cada vez mais freqüente dentro das empresas nacionais, de implementação de programas, como os de qualidade e produtividade; os de reengenharia e *downsizing*, que buscam a redução das distinções hierárquicas, a promoção e a igualização do poder ou a gestão participativa; as pesquisas de clima e cultura organizacionais; os programas de avaliação de potencial e de mudança organizacional por meio da eliminação dos privilégios; os de participação nos lucros; os de redução das diferenças extremas nas escalas de salários e/ou remunerações flexíveis.

Essas estratégias são, sem dúvida, instrumentos legítimos para a mudança do clima e da cultura organizacionais e, quando acopladas ao planejamento estratégico das organizações, podem conduzir a um contexto em que os sentimentos de inveja não propiciem estratégias destrutivas.

No modelo francês, por sua vez, observa-se forte preocupação ética. O discurso da ética nas organizações não é um fenômeno de moda, como afirmou Peter Drucker, **um fenômeno chique**. A ética é fundamental para as organizações francesas de hoje. Por meio da implementação de uma vigilância cultural, o indivíduo muda de *status*. Abandona o comportamento embasado no **princípio da obediência** para adotar o **princípio da responsabilidade**. O indivíduo deixa de ser um instrumento de trabalho e de produção para ocupar o espaço de

Gerenciando a Inveja

	NÃO	SIM
Nas Organizações	<ul style="list-style-type: none"> • Ao individualismo • Às estruturas fechadas • Aos modelos autoritários • Aos privilégios e ostentações • À polarização • À politização • Às mentiras e aos boatos 	<ul style="list-style-type: none"> • À cooperação e às equipes • À gestão participativa • À flexibilidade e à autonomia • Aos programas salariais redondos • À negociação de conflitos • À avaliação de mérito e potenciais • Ao sistema de informação
Entre os Funcionários	<ul style="list-style-type: none"> • À busca do sucesso a qualquer preço • Às estratégias de desvalorização • Às projeções 	<ul style="list-style-type: none"> • Ao autoconhecimento • À autovalorização • À busca de excelência • À busca de lideranças • Ao senso de responsabilidade e à reciprocidade

pessoa aonde seja possível a implementação dos seus direitos de profissionalismo, responsabilidade e personalização.

As empresas francesas conscientizaram-se de que o discurso da ética não pode ser um instrumento de manipulação dos indivíduos. Esse discurso pode ser fundamentado em razões econômicas, já que hoje a competitividade exige uma política de emprego coerente, sem falsas promessas de garantia de emprego, nem sempre viáveis em contextos de fusões, aquisições, terceirizações e reestruturações.

O discurso da ética deve reforçar o conceito de **empregabilidade**, isto é, as políticas de Recursos Humanos devem oferecer aos indivíduos competência, flexibilidade e autonomia para que eles possam obter sempre uma melhor inserção profissional.

Assim, as organizações francesas têm procurado gerenciar de forma objetiva uma **contradição potencial**: o discurso de que todos os empregados são bons, de que a empresa é uma comunidade e/ou uma grande família, não pode ser substituído pelo seu papel principal voltado para os resultados.

Nas práticas de Recursos Humanos, na França, o discurso da ética tem ajudado nas decisões, mesmo em momentos de crise, sem uma visão de curto prazo em que o pessoal é mais uma variável de ajuste financeiro e orçamentário.

Essa situação reflete-se nas **políticas de Recrutamento e Seleção**, nas quais são discutidos, cada vez mais, o respeito à vida privada dos empregados e a confidencialidade das informações pessoais, por exem-

plo; nas **Avaliações de Desempenho**, em que se busca reconhecer a liberdade de expressão; nos **Planos de Carreira e Políticas Salariais**, nos quais se substitui a **noção de igualdade** pela implementação da **noção de equidade** por meio de salários flexíveis segundo mérito e carreiras individualizadas; e na **implementação de Programas de Treinamento e Desenvolvimento** não apenas voltados para o ajuste do indivíduo ao cargo, mas também, e principalmente, como um instrumento de responsabilidade social da empresa, através do qual se operacionalize o **conceito de empregabilidade** e a **gestão de competências**.

Esse **conceito de empregabilidade** é tão forte nas organizações francesas que, há dois anos aproximadamente, foi aprovada uma lei que permite a todo o assalariado francês solicitar um **balanço de competências** a uma organização externa segundo sua escolha (a ser pago pela sua própria empresa), para que possa avaliar-se e desenvolver o seu próprio projeto profissional. Essa prática é totalmente confidencial e exemplifica bem a tendência de implementação de políticas que priorizem o respeito à pessoa e aos seus valores, aptidões e oportunidades.

As mudanças no modelo de gestão, a diminuição dos desníveis nas escalas hierárquicas, as práticas democráticas e um jogo mais aberto que começa a ser praticado nas organizações brasileiras e francesas permitem prever perspectivas mais otimistas para os climas organizacionais. As estratégias destrutivas da inveja, quando esse tempo chegar, ficarão apenas como registro de uma época que não deve deixar saudades. ♦

RESUMO

Neste artigo tem-se por objetivo melhor compreender o comportamento humano em contextos culturais diferentes. Para tanto, a partir da comparação entre as formas de gerenciar a inveja nas organizações francesas e brasileiras, busca-se o desenvolvimento de modelos de gestão de Recursos Humanos que privilegiem a cultura organizacional e a gestão intercultural. Nas organizações brasileiras são pouco operacionalizadas estratégias construtivas para fazer frente à inveja, embora esse sentimento seja considerado um fator de desmotivação no trabalho. No modelo francês, observa-se forte preocupação ética, sendo a inveja mais direcionada aos desejos dos indivíduos. As políticas gerenciais são fruto de uma cultura menos consumista e com padrões de qualidade voltados para o lazer e para o saber.

Palavras-chave: cultura organizacional, gestão de recursos humanos, análise comparativa de culturas nacionais.

ABSTRACT

In this paper the goal is to understand human behavior in different cultural contexts. Starting from the comparison between methods of envy management in Brazilian and French organizations, the authors aim to develop human resources management models which use organizational culture and intercultural management as a basis of theoretical reference. Constructive strategies to face envy are scarcely used in Brazilian organizations, although this feeling is considered a work demotivation factor. In the French model a strong ethical concern is observed, with envy aimed to the individual's desires. Management policies are a result of a lesser consumist culture and with quality standards directed to leisure and knowledge.

Uniterms: organizational culture, human resources management, comparative analysis of national cultures.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BURKE, Mike. L'entreprise et les courants socio-culturels de la France d'aujourd'hui. *Revue Française de Gestion*, Sept./ Oct. 1984.
- DAMATTA, Roberto. *O que faz o Brasil, Brasil?* Rio de Janeiro, Rocco, 1989.
- FREUD, S. *Some character-types met with in psycho-analytic work. I: The exceptions.* S.E. 14, p.311-315. Edição brasileira: Alguns tipos de caráter encontrados no trabalho psicanalítico. ESB 14, 1916a.
- FREUD, S. *Group psychology and the analysis of the ego.* S.E. 18, p.67-143. Edição brasileira: Psicologia de grupos de análise do ego. ESB 18, 1916b.
- GRINBAUM, Ricardo. O brasileiro segundo ele mesmo. *Revista Veja*, 10 jan. 1996.
- JAGUARIBE, H. *A critical study of history-preliminary approach.* Monograph, 1993.
- JOSEPH, B. Envy in everyday life. *Psychoanalytic Psychotherapy*, v.2, p.13-22, 1986.
- KLEIN, Melaine. Personification in the play of children (1929). In: *Writings of Melaine Klein*, v.1 — Love, guilt and reparation. Londres, Hogarth Press, 1975.
- _____. An obsessional neurosis in a six-year old-girl (1932). In: *Writings of Melaine Klein*, v.2, capítulo 3 — The psycho-analysis of children. Londres, Hogarth Press, 1975.
- _____. The Oedipus complex in the light of early anxieties (1945). In: *Writings of Melaine Klein*, v.1. Londres, Hogarth Press, 1975.
- _____. Some theoretical conclusions regarding the emotional life of the infant (1952). In: *Writings of Melaine Klein*, v.3. Londres, Hogarth Press, 1975.
- _____. On the identification (1955). In: *Writings of Melaine Klein*, v.3. Londres, Hogarth Press, 1975.
- KLEIN, Melaine. The narrative of a child analysis (1960). In: *Writings of Melaine Klein*, v.4. Londres, Hogarth Press, 1975.
- LIASONS sociales. *Nouvel Observateur*, Oct. 1995.
- MAGAUD, J. & SUGITA, K. A propósito de uma comparação franco-japonesa: o retorno das redes. In: HIRATA, Helena (org.). *Sobre o modelo japonês.* São Paulo, Edusp, 1993.
- MANNHEIM, I. Diagnóstico de nosso tempo. Tradução de Otávio Alves Velho. Rio de Janeiro, Zahar, 1961.
- MERMET, Gérard. *Tendances 96.* Paris, Larousse, 1996.
- MOURA, P.C. *Construindo o futuro.* Mauad Consultoria, 1994.
- PETERS, R.S. The education of the emotions. In: DEARDEN, R.R.; HIRST, P.H.; PETERS, R.S. (eds.). *Education and the development of reason.* London, Routledge & Kegan Paul, 1972.
- REMY, Jacqueline. Français, comme vous avez changé. *L'express*, 4 jan. 1996.
- RIFFAULT, Hélène, Les européens et la valeur travail. *Futuribles*, jul./ago. 1995.
- SCHOECK, Helmut. *Envy: a theory of social behavior.* Tradução para o inglês de Michael Glenny & Betty Ross. Londres, Secker & Warburg, 1969.
- SEGAL, H., *Introduction to the work of Melaine Klein.* Londres, Heinemann, 1964. Edição brasileira: Introdução à obra de Melaine Klein. Rio de Janeiro, Imago, 1975.
- SONDAGE. *Le Mensuel*, Oct. 1995.
- THÉVENET, M. *Culture d'entreprise et management interculturel: banques françaises et espagnoles.* CONGRES DE L'AEMI. Marseille, Jun. 1989.
- TOMEI, P.A. *Inveja nas organizações.* São Paulo, Makron Books, 1994.