
A INVEJA, GRANDE ESQUECIDA DOS FATORES DE MOTIVAÇÃO EM GESTÃO

Manfred F.R. Kets de Vries

Título original: *L'envie, grande oubliée des
facteurs de motivation en gestion*

Tradução: *Luciano dos Santos Gaino*

"Quando um dos meus amigos tem sucesso, alguma coisa em mim se apaga."

Gore Vidal

"Não sejais furioso, sejais tranquilo."

Joseph Kennedy

"A marca mais verdadeira de ter nascido com grandes qualidades é ter nascido sem inveja."

La Rochefoucauld

Nicolas Fouquet, ministro das finanças nos primeiros anos do reinado de Luís XIV, amava a beleza e o prazer em todas as formas. Em 17 de agosto de 1661, ele deu uma festa deslumbrante em homenagem ao Rei, a fim de ostentar sua visão muito original da arquitetura, da decoração e dos arranjos dos jardins de sua propriedade de Vaux-le-Vicomte. No que era então o mais belo castelo da França, os hóspedes foram convidados para os mais espetaculares divertimentos, fogos de artifício, espetáculos de teatro e suntuoso festim. O luxo aparatoso deste modo de vida provocou, no entanto, a inveja de Luís XIV, bem como a de outros personagens, e contribuiu evidentemente para a desgraça de Fouquet. Um inquérito foi instaurado sobre as irregularidades financeiras que haviam permitido a Fouquet acumular tal riqueza.

Nicolas Fouquet foi preso por ordem de Luís XIV e condenado à prisão perpétua. Ele passou o resto de seus dias em Pignerol, pequena fortaleza de Savóie, nos Alpes Franceses, onde morreu dezenove anos mais tarde. À guisa de epítáfio, podemos concluir que a alegria e a suntuosidade geraram a inveja, principal fator de motivação que conduziu à sua perdição.

A motivação é um conceito que nos ajuda a compreender os gestos dos que nos rodeiam. Dada a sua importância, todo o campo de análise sobre o comportamento organizacional está cheio de teorias que visam a explicar o que motiva os seres humanos, para compreender como suas necessidades e seus desejos os conduzem a agir desta ou daquela maneira. O grande interesse da questão reside evidentemente na hipótese de que, se compreendemos o que leva as pessoas a agir, nós poderemos influir sobre seu rendimento.

As teorias de motivação são muitas. Tudo se passa como se cada pesquisador interessado pelo fenômeno se sentisse obrigado a elaborar a sua própria. Há as teorias das necessidades (Maslow, 1954; McClelland, 1961; Alderfer, 1969), a teoria dos dois fatores (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959; Herzberg, 1968), a teoria das expectativas ou da "instrumentalidade" (Vroom, 1964), a teoria do reforço (Skinner, 1953, 1976; Connellan, 1978; Luthans e Kreiner, 1975), a teoria dos

objetivos (Locke e Bryan, 1968; Locke, 1968) e a teoria da equidade (Homans, 1961; Adams, 1965), para mencionar apenas as mais influentes.

Infelizmente, as teorias da motivação que conhecemos hoje não explicam de maneira satisfatória o comportamento dos seres humanos. Muitas delas baseiam-se em hipóteses ingênuas, simplistas, até místicas, da natureza humana. Mesmo se às vezes estas elaborações do espírito podem ter valor e, a rigor, uma certa elegância intelectual, muitas destas construções conceituais revelam-se incompletas. Na maioria dos casos, limitam-se ao aspecto descritivo, contentando-se em lembrar unicamente a perenidade do *Homo economicus*. Ainda que a maior parte das teorias não sejam ingênuas a ponto de pretender simplesmente privilegiar o comportamento humano, nota-se uma tendência a visualizar esta como uma caixa preta munida de entradas e saídas, onde o que não é diretamente observável é ignorado. Nas suas formas mais extremas, o argumento enuncia-se assim: "O que não é observável, não existe." O psiquismo do ser humano, a riqueza do seu "teatro interior" ou de seu universo mental permanecem ou totalmente ignorados, ou exageradamente simplificados, não dando lugar senão a uma concepção mecânica bidimensional da natureza humana. Nesta perspectiva, não é de se estranhar que a motivação se torne um dos temas quicá mais abordados, mas um dos menos compreendidos do campo de análise do comportamento organizacional. Não nos admitemos tampouco que os milhares de estudos sobre a motivação no trabalho tenham alcançado resultados tão pouco conclusivos.

Mesmo arriscando aumentar ainda mais a confusão geral, da qual somos hoje testemunhas, gostaria de chamar a atenção sobre um fator esquecido, ignorado e mesmo reprimido, mas que influencia, apesar de tudo, de maneira considerável, a motivação, a ação e o comportamento humanos. Eu quero falar da formação da inveja, que desempenha um papel determinante na sociedade a título de fator de motivação, mas que parece ser nitidamente um tabu nos textos que tratam de gestão. A despeito da onipresença do conceito (afinal a competição, a ambição e a comparação são partes integrantes da experiência humana), não se encontra quase nenhuma alusão a esta importante questão. A meta deste texto será consequentemente rever o significado da inveja e, detendo-nos no mundo interior do indivíduo, adotar uma perspectiva clínica a fim de explorar suas origens e seu papel na sociedade. Os assuntos conexos, como o ciúme, a cobiça, o espírito de vingança e de rancor serão inevitavelmente abordados. Enfim, e de maneira mais insistente, analisaremos as diferentes maneiras de fazer face à inveja, notadamente num contexto organizacional. Uma melhor compreensão da formação da inveja é, a meu ver, extremamente útil para passar do geral ao particular em matéria de motivação humana, e contribui, pelo menos, para conferir mais realismo ao estudo da motivação do comportamento humano nas organizações.

ONIPRESENÇA DA INVEJA

São Tomás de Aquino incluiu a inveja entre os sete pecados capitais. Isto nada tem de surpreendente, pois os "Dez Mandamentos de Deus" nos preveniam contra os efeitos nefastos da inveja.

"Não cobiçaras nada que pertença ao teu próximo, nem sua mulher, nem sua casa, nem seu campo, nem seu servo, nem seu boi, nem seu jumento."

(Deuteronomio 5,21)

As histórias bíblicas de Caím e de José são ilustrações bem conhecidas das consequências da inveja. Em certas culturas, a idéia do "olho gordo" evoca a representação da inveja. Sua natureza universal é igualmente atestada pelos provérbios que existem sobre o assunto em numerosas sociedades. Por exemplo, na Bulgária, diz-se que "os ovos do vizinho têm sempre duas gemas"; na Dinamarca, o provérbio: "se a inveja fosse febre, o mundo inteiro estaria doente"; na Suécia, a expressão: "real inveja sueca" encoraja a não sair da linha para não provocar gestos vingativos. A literatura está repleta de personagens invejosos cujo mais conhecido é, sem dúvida, o retrato que Milton traça de Satã em *Paraíso Perdido*. Vemos como Satã, tomado pela inveja e clamando vingança, prepara um cenário segundo o qual o homem será expulso do Éden. Encontramos outros exemplos de comportamento invejoso nos contos de Chaucer, sem esquecer o personagem Iago, em *Otelo* de Shakespeare. Observamos ainda que os filósofos como Bacon e Kant foram fasciados pelo fenômeno. Eles sublinharam o seu papel determinante na análise do comportamento. Kant, por exemplo, via a inveja como parte integrante da natureza humana.

"A pulsão da inveja é inerente à natureza humana. Sua manifestação torna-se um vício abominável, uma paixão não somente condenável e dolorosa para a pessoa que a experimenta, mas uma energia devotada inteiramente à destruição da bondade dos outros, uma força oposta ao dever que o homem deve assumir para consigo e com os outros" (1922: 316f - tradução livre.)

O sociólogo Helmut Schoeck (1969:1) levanta a questão da universalidade da "causa da inveja". Ele sustenta que "a inveja é uma força que se situa no coração do homem como ser social e que se manifesta assim que dois indivíduos estão em condições de estabelecer uma comparação recíproca".

Segundo Schoeck, a essência da inveja reside na rejeição da diversidade. O homem experimenta uma grande necessidade de igualização. Por exemplo, mesmo uma política governamental, como a progressividade dos impostos, encontraria raízes na inveja. É assim que a inveja geraria os controles sociais dos quais depende a sociedade. Neste sentido, o ponto de vista de Schoeck está muito perto

daqueles que defendem a única teoria da motivação aplicada ao contexto organizacional (se bem que de maneira indireta, mas implícita) que reconhece o papel da inveja. Eu vou falar da teoria da equidade, segundo a qual os administradores têm a tendência de comparar seus esforços e suas gratificações às dos outros, colocados num contexto de trabalho semelhante. A equidade existe quando os empregados percebem que o coeficiente de seus esforços sobre suas gratificações é equivalente ao dos outros empregados (Homans, 1961; Adams, 1963, 1965). Se cremos que somos tratados injustamente, as repercussões sobre a motivação podem ser dramáticas. Schoeck reconhece este lado pouco reluzente e menciona que a inveja como fator de motivação pode ter consequências ao mesmo tempo construtivas e destrutivas. O antropólogo Foster (1972: p. 165) corrobora esta posição quando qualifica a inveja "de emoção particularmente perigosa e destrutiva porque supõe hostilidade, a qual conduz à agressão e à violência capazes de destruir sociedades inteiras".

O SIGNIFICADO DA INVEJA

O que é inveja? É um sentimento consciente ou inconsciente, uma reação de defesa, um impulso, um modo cognitivo ou tudo o que precede? Segundo Bion (1977: p. 54):

"A inveja é parecida a outros traços de caráter, à medida que cada um está prestes a admitir sua existência. E, no entanto, ela não exala nenhum odor; ela é invisível, inaudível, intangível. Ela não se reveste de nenhuma forma."

Bion mostrava quicá demasiado otimismo sobre a boa vontade do homem quando admitia que ele pudesse ser motivado pela inveja. La Rochefoucauld tinha uma percepção provavelmente mais justa quando escrevia que "a inveja é uma paixão tímida e vergonhosa, que nunca nos alevemos a confessar". A inveja parece ser uma reação muito "embaraçosa", um sentimento que não realça em nada a nossa imagem. De fato, reconhecer a presença da inveja em si mesmo equivale a admitir um sentimento de inferioridade. Não é de se estranhar pois que o conceito seja reprimido ao ponto de estar totalmente ausente dos manuais de recursos humanos.

Qualquer que seja a definição da inveja, sempre a tratamos com ambivalência; dada a natureza incompreensível do sentimento, observamos quase sempre apenas os seus mecanismos de defesa. Como as teorias das emoções estão ainda no estágio exploratório, nossa proposta aqui não é de entrarmos em uma polémica para saber se a inveja é um mecanismo de defesa ou uma emoção. Com o objetivo de simplificar, eu adotarei um ponto de vista mais geral sobre o conceito de inveja, abordando "tudo que precede". Podemos afirmar, entretanto, que a inveja, como emoção, pode ser considerada como um agente organizador e coordenador dos

processos fisiológicos e psicológicos que compõem o comportamento (Noy, 1982). É necessário ressaltar aqui que os processos emocionais são, afinal, não somente ideológicos e fisiológicos, mas igualmente voluntários e involuntários (Knapp, 1963, 1976). Uma relação complexa parece tecer-se entre os estados da alma e do pensamento na medida que as reações afetivas e valorativas juntam-se ao processo de codificação de tipo cognitivo e perceptivo, e também ao comportamento e à ação (Zajonc, 1980, 1984; Lazarus, 1982).

A origem etimológica da palavra inveja vem do substantivo latino *invidia* e do verbo *invidere*, que significa, de acordo com o dicionário *Oxford*, "olhar maliciosamente". A definição fornecida por este dicionário indica que a inveja é relacionada a sentimentos de malícia ou de hostilidade, a um desejo nocivo, a um sentimento de mortificação e de má vontade suscitada pela existência de vantagens detidas por outrem, e até mesmo de um desejo de emulação na procura da excelência. Por outro lado, o dicionário *Webster* fala da consciência penosa ou rancorosa das vantagens desfrutadas por outrem e do desejo de possuir as mesmas vantagens. Parece, a partir destas definições, que no centro da inveja se esconde um sentimento desagradável causado pelo desejo de ter aquilo que o outro possui, como a riqueza, o poder, o *status* social, o amor, a beleza. Uma tal reação pode suscitar sentimentos de frustração, de cólera, de piedade por si mesmo, de cobiça e de reivindicação.

À medida que aprofundamos o conceito, torna-se evidente que em comparação com outras paixões, a inveja representa uma reação extremamente complexa. Ela difere das outras desde que ela coloca em jogo um conjunto de sentimentos, já que "o invejoso manifesta não somente o desejo de possuir o que pertence aos outros, mas ele enxerta pulsões malignas para com o possuidor privilegiado" (Abraham, 1968: 382). Ademais, a inveja comporta duas faces, pois ela gera não somente o temor das conseqüências de sua própria inveja, mas igualmente o medo de ser o alvo da inveja dos outros.

Detalhando cada um dos estados da formação da inveja, Spielman (1971: 77) distingue quatro estados da alma. Primeiramente, ele nota um desejo de emulação, fundamentado sobre um percepção da excelência, que leva, por sua vez, a uma aspiração de igualar, imitar ou superar o invejado. Um segundo elemento é a ferida narcisista, ou o sentimento de ser lesado, uma impressão de ser inferior, imperfeito, fendo no seu amor próprio. A pessoa se subestima em relação à outra, ou em comparação a um dado ideal. Em terceiro lugar, Spielman constata um desejo ardente de possuir aquilo que é cobiçado. Finalmente, ele descreve a respeito da inveja um sentimento de cólera que pode ser exprimido sob formas atenuadas, como a decepção ou o descontentamento, sob formas mais manifestas, como o rancor ou a má vontade, ou ainda sob formas mais violentas, como desejos de destruir ou de deteriorar o objeto cobiçado, até mesmo de praticar gestos malevolentes.

É preciso, entretanto, não confundir inveja com ciúme, ainda que estas duas paixões sejam muitas vezes tomadas uma pela outra (Tietelman, 1981). Mas, como se verá mais adiante, parece que elas se distinguem por uma diferença fundamental que modifica, dependendo de qual se manifesta, o contexto interpessoal, que não é estranho à origem primeira de cada um desses dois sentimentos. Segundo uma hipótese freqüentemente aventada, a distinção entre as duas repousa sobre o fato de que aplica-se o termo inveja quando se trata de uma relação interpessoal entre dois atores; enquanto que o termo ciúme é utilizado naqueles casos de uma relação a três. A rivalidade com uma terceira parte parece constituir a variável determinante. Segundo a expressão de Spielman (1971: 63), "o ciumento crê que uma terceira pessoa se mete no meio de uma relação a dois e que ela se torna possessão". Segundo a expressão de Tellenback (1974: 462), "o ciúme é uma reação não só de possessão, mas sobretudo de conservação, é uma resistência a uma perda".

Outros aportes conceituais originais reforçam esse conceito. Assim, distinguindo a inveja do ciúme, Harry Stack Sullivan (1953: 348) define a primeira da seguinte maneira:

"Enquanto atividade, em que a pessoa encara as conseqüências nefastas de um outro possuir aquilo que ele não tem, a inveja apresenta-se com a consciência exasperada da própria pessoa em comparação com as outras pessoas. Simplesmente ela não tem tanto valor. Ainda que se tratasse, na maior parte dos casos, de apenas duas pessoas, uma das duas poderia ter uma existência mais ou menos mitológica.

Por outro lado, o ciúme não se refere jamais a um grupo de duas pessoas. Ele opera invariavelmente num processo complexo e penoso, colocando em presença um grupo de três pessoas ou mais, das quais, pelo menos uma, às vezes, está em desvantagem, pode ser às vezes o resultado de um puro fantasma. O ciúme (...) põe em cena uma rede complexa de relações interpessoais".

Melaine Klein (1965: 181), que contribuiu grandemente para aprofundar o conceito de inveja, estabelece uma distinção semelhante entre ciúme e inveja:

"A inveja é o sentimento de cólera que o sujeito experimenta quando percebe que o outro possui um objeto desejável, sendo sua reação 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. O ciúme funda-se sobre a inveja, mas está ligado a uma relação com pelo menos duas pessoas. Ele se relaciona, acima de tudo, com o amor ao qual a pessoa pensa ter direito, mas do qual ele se sente privado ou ameaçado em proveito do seu rival."

É embaraçoso admitir a presença da inveja. Ao contrário, como emoção, o ciúme, por exemplo, é muito mais aceito e, por isso, menos disfarçado. Os jornais,

as canções, os romances cheios de exemplos de ciúme. Não é a mesma coisa com a inveja. Nota-se, todavia, que os comportamentos, as percepções e as emoções habitualmente associadas à inveja e ao ciúme não parecem ser muito diferentes (Bers e Robin, 1984). Isto é porque de um ponto de vista puramente conceitual pode ser útil distingui-los, mas de um ponto de vista prático a distinção torna-se menos clara. Pois o ciúme tem sua origem na inveja, e de maneira distinta pela qual a sociedade trata as duas emoções, nos fará sem dúvida aceitar que, nos seus sentidos atuais, os dois termos são sinônimos.

A Origem da Inveja

Qual é a origem das emoções? Qual é o lugar da inveja? Como explicar sua aparição? Um fino observador das emoções humanas fazia as seguintes observações:

"As reações afetivas do recém-nascido seguem duas tendências básicas: a primeira é um sentimento de satisfação e de paz, a segunda uma viva impressão de aflição. Estes dois estados representam os afetos anunciadores de onde emergem disposições, seja para o prazer, seja para a dor. No curso normal da maturação, as duas tendências ainda indistintas dos afetos anunciadores se separam pouco a pouco em duas entidades específicas. As diversas emoções ligadas à cólera, à vergonha, à culpabilidade, à inveja, ao ciúme, à ansiedade, à depressão, se ligam de maneira cada vez mais precisa a uma reação geral de aflição. O processo evolui para um refinamento progressivo das experiências emotivas, de sorte que, no adulto, estes reagrupamentos globais se ramificam em subconjuntos com significados mais matizados." (Krysal, 1982: 365)

Na sua análise do conceito de inveja, Joffe sustenta que "os sentimentos de inveja são reações complexas que encontram suas raízes na edificação das funções de si próprio e das relações com a realidade, e não devem jamais ser conjugados em um nível puramente instintivo" (1969: 542). A maior parte dos pesquisadores não refuta este ponto de vista, se bem que não se entendem sobre o momento em que aparecem pela primeira vez no desenvolvimento humano os sentimentos de inveja.

Freud coloca as origens da inveja no estado de evolução humana em que a criança toma pouco a pouco consciência da diferença anatômica entre os sexos (1905b, 1961b). Esta hipótese tem conduzido a colocar como postulado o conceito controverso da inveja do pênis, isto é, a inveja consciente ou inconsciente da mulher em relação ao pênis e o sentimento que esta falta faz dela uma pessoa limitada ou maltratada. Ele sustenta que esta consciência da diferença provoca uma ferida no amor-próprio e pode contribuir para a formação do ciúme como traço de caráter. A inveja não seria mais que um estado precursor. Em resposta a esta

hipótese, outros pesquisadores têm colocado como postulado a inveja entre os homens da capacidade própria da mulher de procriar, que faz o homem experimentar sentimentos de inveja equivalentes (Horney, 1967). Hoje em dia, entretanto, a noção de inveja do pênis apresenta-se como metáfora descrevendo certas etapas do desenvolvimento humano ligadas ao imaginário de união e separação sentidas pela criança diante da mãe (ou da pessoa mais próxima). Também se liga ao dispersar da consciência sexual e à atribuição, em nível social, de poder e de importância.

Ainda que Freud tenha reconhecido os antecedentes pré-edipianos da inveja, trata-se fundamentalmente para ele de um fenômeno universal relacionado à infância ou ao complexo de Édipo. Os estudos subsequentes têm, todavia, indicado que é preciso remontar ao estado pré-edipiano para solucionar o enigma da inveja. Não é suficiente deitar-se no triângulo mãe-pai-criança. É preciso reconhecer o estudo de Melaine Klein, que considera a inveja como "a expressão sádico-oral e sádico-anal de pulsões destrutivas desde o começo da vida" (1975: 176). Ainda que ela pareça supor que a inveja seja um traço inato, ela destaca o aspecto evolutivo, quando sustenta que a inveja é um dos sentimentos mais primários e fundamentais que aparecem logo que a criança toma consciência de que o seio da mãe é a fonte de todas as gratificações e experiências agradáveis. Paralelamente ao desejo de preservar e de proteger esses sentimentos agradáveis, surgem as primeiras manifestações de um desejo invejoso de ser a própria fonte de tal perfeição. Assim, a inveja é ligada ao mesmo tempo à experiência de uma gratificação e à experiência de uma falta. Os sentimentos de inveja começam a partir do momento em que a criança toma consciência de que ela não tem o poder de dispensar tais prazeres.

A chegada de um outro bebê desperta inevitavelmente os primeiros sentimentos de inveja, mas esses últimos se intensificam e se transformam em ciúme, a partir do momento em que a criança vê a mãe dar o seio ao bebê, ou simplesmente cuidar dele. Tais gestos representam uma fonte suplementar de sentimentos de rivalidade e forçam a comparação entre as próprias qualidades da criança e as daquela que chegou. A competitividade faz assim a sua primeira aparição. Pode ser interessante ler a respeito a citação tirada das Confissões de Santo Agostinho:

"(...) Ele ainda não falava e ele olhava, pálido, com uma expressão de amargura, seu irmão de leite. Quem o ignora? As mães e as amas de leite pretendem ter, para cuidar desses sentimentos, eu não sei quais remédios. — A não ser que a inocência consista em ter maior necessidade de assistência e tirar sua vida desse alimento sem sofrer um sentimento de privação."

A inveja se cristaliza mais à medida que a criança continua a se desenvolver (Frankel e Sherrick, 1977). Originariamente ligada ao estágio oral, portanto pré-edipiano, a inveja se liga a um modelo que determinará em boa medida as relações interpessoais que a criança estabelecerá no futuro. A intensidade da inveja, deter-

minada pelo caráter do ambiente familiar, terá uma influência determinante nas relações das crianças para com seus irmãos e irmãs, e eventualmente para com outras pessoas, no desenrolar da sua vida. Como vimos acima, é preciso observar, como, na formação da inveja, a chegada de uma terceira pessoa provoca uma mutação do sentimento em ciúme. Essa última emoção afirma-se sobretudo no estágio edipiano. Por outro lado, é interessante constatar que esta transformação traz um alívio da carga de culpa, normalmente associada aos sentimentos de inveja, e uma melhor aceitação interior que se explica pelo fato de o ciúme poder ser usado como uma defesa contra a inveja (trata-se, não o esqueçamos, de uma relação com muitas partes), pois que os sentimentos hostis podem ser "fracionados" e deslocados para outras pessoas. Esse mecanismo permite ao sujeito evitar o sentimento de culpa, associado à inveja que ele sente de uma pessoa amada.

Já que temos uma tendência a conceber a inveja como uma reação vergonhosa, um agente motivador que não ousamos admitir, não é de se estranhar que, apesar da onipresença de sua natureza, nós recorramos a muitos estratagemas para esconder sua presença. Como nos causa repulsa confessar sentimentos de inveja, esta acaba disfarçando-se de várias maneiras. O meio competitivo das organizações, onde encontramos culturas e estruturas de recompensa, tão numerosas quanto diferentes, fornece um meio altamente propício à aparição da inveja.

Eu abordarei agora as principais maneiras, segundo as quais o ser humano se comporta em face da inveja. Sublinhemos que estas diferentes expressões não se excluem mutuamente e que elas não estão tampouco necessariamente fixadas. Uma maneira particular de conter a inveja evoluirá muitas vezes para uma outra forma segundo a intensidade do conflito intrapsíquico. As estratégias às quais recorremos reúnem numa rede complexa o desejo de evitar a inveja e ao mesmo tempo o de suscitar os elementos indutores. Em outros termos, elas são uma mistura complexa de mecanismos de defesa utilizados para se salvaguardar contra a inveja de seus semelhantes e para negar seus próprios sentimentos de inveja.

MANEIRAS DESTRUTIVAS DE FAZER FRENTE À INVEJA

Idealização

A idealização é uma maneira relativamente freqüente de fazer frente à inveja. Idealizando os indivíduos, os grupos, as organizações etc., nós os colocamos fora de alcance. O exagero representa uma tentativa de diminuir a inveja, colocando o ser invejado acima dos mortais. A racionalização permite então crer que não está escrito no nosso destino pertencer a esse grupo privilegiado e que os que fazem parte dele têm tido "mais sorte". Tal comportamento representa, porém, uma solução precária do problema (Davies, 1980). Quer se trate de uma pessoa, de um

grupo ou de uma organização, encontraremos sempre razões para diminuir ou desvalorizar o objeto de inveja. Não se pode esquecer que ninguém pode viver muito tempo em conformidade com expectativas desmedidas.

A idealização é uma maneira de conter impulsos agressivos, constituindo um esforço para impedir que uma "boa" imagem não seja contaminada por "má" imagem. É uma tentativa de guardar em reserva experiências satisfatórias como fonte de sua própria força interior. Ela é sinal de que o sujeito deve recorrer ao "fracionamento" como mecanismo de defesa (Kernberg, 1975). Em outros termos, seu fraco sentido de identidade não permite ao sujeito tolerar o sentimento de "ambivalência" que implica que o mesmo "objeto" (isto é, o outro) possa possuir ao mesmo tempo "boas" e "más" qualidades. No lugar disto, os "bons" e "maus" sentimentos, experiências e percepções, são polarizados, mantidos separados uns dos outros, a fim de impedir o surgimento de um mundo povoado de intenções contaminadas, acompanhadas dos maus sentimentos correspondentes.

Um bom exemplo de idealização como estratégia de defesa contra a inveja é a maneira de os administradores agirem às vezes com seus superiores. Eles mantêm muitas vezes suas pulsões de inveja sob controle, exagerando as qualidades destes últimos e dirigindo suas tendências negativas (destrutivas) em direção aos "bodes expiatórios". Estes elogios excessivos e esta admiração desmedida para com seus superiores podem conceber-se como véus transparentes, tentando mascarar sentimentos de inveja. Os que assim agem, experimentam a necessidade de foijar super-homens. Mas, como os observadores atentos da vida organizacional bem o sabem, o último lugar no fim da linha não é o mais confortável. O "herói" se encontrará rapidamente com pés de argila. É preciso muito pouco para que o pêndulo se lance em direção contrária e que agora, difamado, o chefe não seja arrancado de seu pedestal.

A Retirada

Existe uma estratégia extrema para evitar a inveja, que é a completa retirada da competição. Reagindo antes de tudo preocupados com a aparência, os que a adotam parecem unicamente movidos pelo desejo de ficar na sombra. Todavia, a verdadeira razão que os move a agir assim pode ser a sua incapacidade de tolerar seus próprios sentimentos de inveja. Eles experimentam de fato medo ou culpa, em face dos seus próprios fantasmas destruidores em relação aos outros. O que se oferece, ao olhar do observador, é um ser que nem tenta entrar em competição, mas que procura desvalorizar-se a si mesmo. A retirada torna-se o antídoto supremo. Ora, um tal comportamento gera sentimentos de impotência e reações de dependência. Ademais, dentro de um contexto organizacional, torna-se impossível oferecer promoções a estes empregados que só causam problemas.

A síndrome do "medo do sucesso" (Zaloznik e Kets de Vries, 1985; Kets de Vries, 1988b) está estreitamente ligada a este tipo de comportamento. Assim, certas pessoas muitas vezes tornam-se deprimidas, quando elas obtêm êxito no plano profissional, porque elas temem (muitas vezes de maneira inconsciente) que seu sucesso provoque inveja nos outros e, por conseguinte, atitudes de represálias contra elas. A história de Policrato, tirano de Samos, tal como contada por Heródoto, é uma boa ilustração deste medo. Aterrorizado pelo pensamento da imensidão de sua fortuna e desejoso de prevenir a inveja dos deuses, Policrato lança um anel de alto preço ao mar. Este esforço se perdeu porque o anel retornou no ventre de um peixe que lhe foi servido. Policrato supôs então que Nemesis, deusa da vingança divina, tinha recusado seu sacrifício e que a desgraça se acharia doravante em seu caminho. O comportamento autodestruidor, o desejo de "arrancar a derrota das garras da vitória" fazem parte desta mesma síndrome. A presença nas organizações de "mendigos", de indivíduos que se encontram sempre em situações infelizes (conflitos com seus superiores, tendência a deixar tudo para mais tarde, trabalho negligente ou práticas desonestas) e que se vêem forçados a partir, é um fenômeno por demais corriqueiro.

A Desvalorização

Eis a maneira mais destruidora e igualmente mais complexa de encerrar sentimentos invejosos. Não podemos esquecer que as formas de expressão mencionadas acima, a idealização, a retirada, a negação, a formação racional ou a racionalização podem, eventualmente, tomar o caminho da desvalorização. O processo mental que está na base de tais reações supõe que todo objeto "contaminado" não pode suscitar a inveja. Aqueles que agem segundo esse tipo de comportamento são habitualmente movidos pelo desejo de vingança ou amargura, mas, ao mesmo tempo, podem experimentar um sentimento de reidão e mesmo de indignação moral para melhor disfarçar e justificar suas atitudes. Eles parecem possuídos pela necessidade de se vingar, de provar que eles são tão bons, senão melhores que o objeto de sua inveja. A maledicência, as críticas negativas ou a humilhação são maneiras usuais que permitem a esses sentimentos aflorarem. Um outro jeito insidioso é de suscitar a inveja dos outros.

Por causa da ferida narcisista e da erosão da imagem interior que acompanha a inveja, o desejo de revida é fundamental. O gosto da vingança ou o espírito rancoroso foram observados atentamente por Karen Horney (1948). Ela distingue três formas: primeiramente coloca a existência de um caráter vingativo, onde a agressividade é manifesta, mas fica inibida enquanto ação. Em segundo lugar, esse caráter vingativo tenta eclipsar-se por meios subversivos e indiretos. Nesse caso, o invejoso desempenha na maioria das vezes o papel de vítima, pois oferecer o espetáculo do sofrimento se torna uma maneira inconsciente de provocar no outro um sentimento de culpa. Finalmente, Horney descreve um caráter vingativo do tipo

indiferente. Nesse caso, a pessoa invejada experimenta a frustração perante alguns gestos, como a manifestação da indiferença, quando emite uma opinião, a ignorância diante das suas necessidades, a falta de elogios ou a frieza de uma acolhida. Em todos esses exemplos, o que visam os que praticam tais gestos é o "triunfo do rancor", é a satisfação que decorre da recuperação do orgulho perdido. Para utilizar a palavra de Horney, "é a chama que envolve suas vidas" (1948: 5).

Os que fazem "do triunfo do rancor" a paixão mestra de sua vida parecem sofrer daquilo que se chama "complexo de Monte Cristo" (Castelnuovo-Tedesco, 1974). Este tipo particular de comportamento foi chamado assim a partir do quadro da vida organizacional que Alexandre Dumas esboçou no seu romance. Podemos ver este processo em ação no caso em que certo número de empregados usa de sua influência para chamar a atenção de um superior. Nas organizações, o conluio e os jogos de poder têm, às vezes, sua origem na inveja.

A Inveja entre Gerações

Uma forma interessante de inveja é aquela que tem por objeto a geração ascendente. Ela pode ser mais claramente observável nas relações entre pais e filhos ou entre pais que adotam uma posição de reidão moral para racionalizar seus gestos. Eles privarão assim seus filhos de certos privilégios ou prazeres, baseando suas decisões em numerosas justificações, ainda que, na realidade, sejam impelidos pelo desgosto de não ter aproveitado tais oportunidades na mesma idade. Um tipo de comportamento paralelo se encontra nas organizações ou nos executivos mais velhos agindo às vezes sutilmente num espírito vingador em face dos jovens gerentes. O amargor que eles experimentam diante da idéia de ver o jovem executivo sair-se bem onde eles próprios malograram pode conduzi-los a pôr armadilhas ou estratégias que colocarão os novos recrutados em cheque, sob o pretexto de fornecer ao jovem executivo ocasiões múltiplas de se valorizar, mas na verdade induzindo circunstâncias que arruinarão sua carreira. A dimensão "dramática" que acompanha muitas vezes a sucessão à cabeça da empresa constitui um outro exemplo evidente do funcionamento destas forças, particularmente quando um príncipe herdeiro é destronado por ter despertado a inveja de seu superiores. Ainda que, segundo as regras do jogo, seja preciso planificar cuidadosamente a sucessão, a transmissão de poderes ligados ao coroaramento do príncipe herdeiro não é jamais tomada irrefletidamente. Os gestos de vingança podem ainda sobrevir em série (Kets de Vries, 1988a, 1988b).

Outras Estratégias Defensivas

A negação e as formações reativas são outros mecanismos de defesa com-queiros para fazer face à inveja. Como citado antes, é às vezes incompatível com a

imagem interior de aceitar conscientemente os sentimentos de inveja. Procurar-se-á então tranquilizar-se, negando a si mesmo o encontro do que é cobijado. Além da negação, pode-se recorrer à bajulação como mecanismo de formação racional de maneira a camuflar a si mesmo estes sentimentos invejosos.

Estratagemas parecidos são às vezes utilizados para se prevenir contra a inveja dos outros. Assim, toda realização excepcional será banalizada e todo objeto da inveja aniquilado. Quando tudo vai bem para a empresa e se diz que "os negócios não foram tão ruins" aos que pedem informações sobre os resultados, estamos em presença de um outro exemplo desse tipo de comportamento. Um excesso de modestia torna-se a reação mais prudente. Outrossim, outras formas de racionalização aparecem para desencorajar o que poderia ser objeto de inveja.

Todavia, como no exemplo da idealização, como mecanismo da defesa, estas formas de se auto-enganar para se prevenir da inveja não se revela sempre uma solução viável a longo prazo. Por quanto tempo os sentimentos de inveja podem ser reprimidos? Por quanto tempo pode-se evitar a inveja dos outros? Por quanto tempo estas pulsões podem ficar sob controle? Por quanto tempo pode-se recorrer à negação, às formações reativas e à racionalização? Um dia ou outro, a inveja nos alcançará e começará a se manifestar por subterfúgios sutis. A maledicência, a calúnia, os propósitos difamatórios, os boatos, a rejeição mais ou menos maníaca não são senão maneiras de exprimir os mesmos sentimentos.

MANEIRAS CONSTRUTIVAS DE FAZER FACE À INVEJA

A Busca da Excelência

Segundo o filósofo espanhol Gracian, "nada revela mais a ambição que o clarão da reputação de qualquer um". Este fenómeno explica-se pela identificação das conquistas de seus semelhantes (Rosenblat, 1988). Como maneira de fazer face aos sentimentos invejosos, o desejo de excelência em relação aos outros parece ser uma abordagem mais construtiva que as enumeradas acima. A razão é que, se qualquer um consegue ter êxito na perseguição de seus objetivos, ele não tem mais nenhuma razão de invejar quem quer que seja. Bem entendido, um tal comportamento esconde um reverso que é o de suscitar por sua vez a inveja, exacerbando os sentimentos competitivos.

Uma outra maneira de resolver o problema da inveja é considerá-la como uma forma disfarçada de vingança. Esse desejo de sobressair, ligado à identificação ao outro, pode parecer uma defesa contra a inveja. Como observou Horney, "o desejo de provar aos outros do que somos capazes e o gosto de se vingar num espírito de desconfiância triunfante podem constituir a força viva, sustentando o gosto do sucesso, do prestígio ou das conquistas sexuais (1948: 9). Dentro de numerosas

organizações, de maneira disfarçada ou manifesta, podemos observar o fenómeno em ação. Em nossa "perseguição da excelência", estamos em concorrência com outras organizações, com outros departamentos ou com outros colegas. Essa manobra construtiva de enfrentar a inveja torna-se agente determinante de motivação e pode levar a êxitos notáveis. Enquanto reconhecermos a existência da face oculta da competitividade e tomarmos o cuidado de guardá-la sob nosso controle, ela pode nos trazer resultados extremamente positivos.

A Reparação

Em último lugar, convém mencionar a maneira mais construtiva de enfrentar a inveja, ou seja, o gosto de se engajar no que podemos qualificar como atividades de reparação. A lucidez diante das suas próprias motivações e do potencial destruidor da inveja pode ajudar a quebrar o círculo vicioso da vingança. Assim, em vez de experimentar sentimentos vingativos, nós podemos tentar ajudar aquele que nos inveja. Em tais casos, observa-se um esforço notável para desmontar e depois superar os fantasmas destruidores ainda presentes e para transformar o que é cobijado. Uma primeira etapa consiste em modificar a própria natureza dos fantasmas sobre o objeto de nossa inveja, de maneira a adotar pouco a pouco uma atitude mais construtiva. Para fazer isso, é necessário parar de desejar aquilo que nos é impossível obter, admitindo que algumas realidades da vida não podem ser mudadas, mas devem ser aceitas como tais. Temos igualmente que renunciar a recorrer a expedientes como a idealização, a negação e as formações reativas. A primeira etapa consistirá em estabelecer uma série de esforços precisos que nos permitam enfrentar um sentimento de perda causado pelo abandono de desejos enraizados e carregados de emoções profundas. Dada a natureza humana, essa fase não será evidentemente sempre conseguida sem dificuldades. Mas, afinal, esse caminho árduo pode levar a um forte sentimento de satisfação e de felicidade interior (Rochlin, 1965). Ao se engajar em tais esforços, é preciso lembrar a observação de Melanie Klein (1975: 186-187): "A inveja destrói o gosto da alegria (...), pois são a alegria e a gratidão que esta suscita, que atenuam as pulsões destrutivas, a inveja e a cupidéz." Um senso de responsabilidade e de reciprocidade, acompanhado do desejo de procurar gratificações de substituição constituem as verdadeiras soluções que levam à aniquilação dos efeitos destrutivos da inveja.

CONCLUSÃO

Francis Bacon disse um dia que "a inveja não dá jamais lugar à festa". Somos da mesma opinião. A inveja é parte integrante da experiência humana, impregna nosso comportamento, todos nossos gestos. A inveja condiciona nosso meio de trabalho, que tendo chegado a uma análise organizacional realista, deve ser levada

em conta em nossas predições sobre o comportamento dos que aí trabalham. Pode ser que experimentemos repugnância diante da inveja, mas não há como escapar. De fato, podemos considerar como construtivo o sentimento da inveja dirigida para si mesmo, pois nos permite descobrir a prova do próprio valor. Como Schoeck (1966: 10) dizia:

“Todo ser humano deve sentir-se um pouco inclinado à inveja, já que sem inveja, a interface das forças sociais é inimaginável. Só são socialmente inoperantes a inveja do tipo patológico, que atinge de forma pessoal toda outra emoção, e a inveja que serve de trama coletiva dentro de um meio organizacional, concebido unicamente para permitir aos atores invejosos apaziguar suas múltiplas pulsões imaginárias neste sentido.”

Nós temos visto os diversos disfarces da inveja, alguns construtivos, outros destruidores. São os excessos de comportamento que podem ser insidiosos, tanto no desejo de evitar a inveja como de exercitá-la. Contra eles nos devemos prevenir. O desafio consiste pois em guardar seu nível de inveja dentro de limites aceitáveis. Isto não é fácil, dada a natureza humana. A inveja tem o sono leve e ambições desmesuradas.

Bem entendidas do ponto de vista organizacional, certas medidas preventivas podem ser postas em prática. Por exemplo, podemos reduzir as distinções hierárquicas, promover a igualização do poder ou a gestão participativa, eliminar os privilégios, conceber programas de participação nos lucros ou reduzir as diferenças extremas nas escalas de salários. Evitar os comportamentos indutores de inveja que surgem de diferentes formas ostentatórias de consumo pode igualmente ter por efeito reduzir a tensão.

Em breve, se quisermos favorecer a criatividade e a flexibilidade de adaptação, será preciso canalizar a inveja de maneira construtiva, em particular pelo recurso à reparação e à busca contínua de excelência. Este tipo de comportamento revela-se muito mais promissor que os discutidos acima. Nós sabemos que uma vida corroída pela inveja não conduz à felicidade. O rancor crônico cria inevitavelmente muito estresse.

Devemos evitar nos tornar prisioneiros de um equilíbrio interior ilusório que nos faz viver numa cadeia ininterrupta de autodecepções geradoras de angústia e de tensão. Para prevenir tal estado de coisas, deve-se transcender a inveja e, para isso, é preciso dar prova de certa maturidade emotiva que permita a auto-avaliação, a compaixão, o reconhecimento, a responsabilidade, o engajamento pessoal. Precisamos possuir também o que Erikson (1963) chama “o senso da generosidade”, isto é, a preocupação com os outros. A aptidão de fazer face à realidade e o dom da empatia (ir além das preocupações puramente egoístas) revelam-se, em última análise, como o melhor antídoto contra os efeitos destrutivos da inveja. Não esqueçamos que só quem se livrou da inveja é capaz de perceber a realidade, tal qual ela é.