

**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO
DO RIO GRANDE DO NORTE**

Priscila Regis Costa

**MOTIVOS E CONSEQUÊNCIAS DA INVEJA: UM ESTUDO DE CASO NO
SESICLÍNICA**

Natal / RN

2005

PRISCILA REGIS COSTA

**MOTIVOS E CONSEQUÊNCIAS DA INVEJA: UM ESTUDO DE CASO NO
SESICLÍNICA**

Monografia apresentada à
coordenação do Curso de
Graduação em Administração de
Empresas da Faculdade Natalense
para o Desenvolvimento do Rio
Grande do Norte como requisito
obrigatório para obtenção do título
de Bacharel em Administração.

Orientador: Dra. Valéria Araújo

NATAL / RN

2005

Catálogo na Publicação – Biblioteca da FARN
Setor de Processos Técnicos

Costa, Priscila Régis

Motivos e conseqüências da inveja: um estudo de caso no Sesiclínica / Priscila Régis Costa. – Natal: FARN, 2005.
76 f.

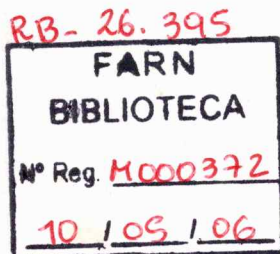
Orientador: Valéria Araújo (Dra.)

Monografia (Graduação em Administração de Empresas) – Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

1. Inveja Organizacional – Monografia. 2. Clima Organizacional – Monografia.
3. Assédio Moral – Monografia I. Título.

RN/FARN/BC

CDU 658.3



M
658.3
C 875 m
2005

PRISCILA REGIS COSTA

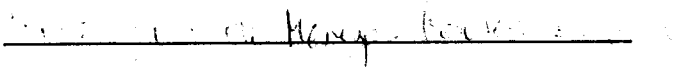
**MOTIVOS E CONSEQUÊNCIAS DA INVEJA: UM ESTUDO DE CASO NO
SESICLÍNICA**

Monografia apresentada e aprovada em ____ de ____ de ____, pela banca
examinadora composta pelos seguintes membros.



Profª Valéria Araújo

Orientadora



Profª Rosângela

Membro examinador

AGRADECIMENTOS

Muitos foram os que colaboraram para a realização deste trabalho, de diferentes maneiras e em momentos diversos.

Primeiramente, agradeço a Deus pelo o dom da vida e por ter me dado saúde e sabedoria no percurso da minha vida acadêmica.

Agradeço aos meus pais, Geraldo e Gracilde, pelo amor, apoio, estímulo que sempre me deram, e por todas as renúncias que fizeram por mim, sempre acreditando no meu potencial, enfim, o que eu sou hoje, agradeço a vocês.

As minhas irmãs, Patricia e Pollyanna, que torceram, se angustiaram e comemoraram comigo em toda a minha vida escolar.

Aos meus sobrinhos, Victor Rutemberg e Mariana Loise, que mesmo sem saberem, muitas vezes me incentivaram com simples sorrisos.

De maneira especial o meu agradecimento a minha avó Maurícia de Oliveira Costa (in memória), que desde da minha infância contribuiu para o meu aprendizado e me fortaleceu espiritualmente.

Ao meu noivo, Thyago Cortez, que estava presente nos momentos de preocupação e ansiedade, sempre tendo algo a dizer nas horas que mais eu precisava, me incentivando e fazendo repensar em tudo de bom que a vida nos proporciona.

À minha orientadora Valéria Araújo, pela sua imensa contribuição para realização deste trabalho, que provavelmente não teria se tornado uma realidade sem as suas importantes e precisas orientações. Pela sua paciência e compreensão diante das minhas dificuldades.

Enfim, agradeço a todos aqueles que de uma forma ou de outra colaboraram para que pudesse estar encerrando, mas ao mesmo tempo abrindo portas/ etapas de minha vida pessoal e profissional sempre com intuito de melhorar a cada dia.

A todos vocês o meu mais profundo agradecimento!

RESUMO

Este trabalho estuda como ocorre o surgimento do sentimento inveja no Sesiiclínica, assim como os seus motivos e conseqüências. A inveja é um sentimento perturbador e sombrio que todos nós sentimos, mas poucas vezes verbalizamos. É interessante observar que invejamos as pessoas cuja satisfação é superior á nossa e que temos a intenção de privá-las dos seus benefícios, mesmo que para isso tivéssemos que renunciar alguma coisa. Apesar de ser um tema um difícil de ser discutido e identificada, atualmente este sentimento tem sido mais estudado nas organizações. Foram entrevistados 60 funcionários do Sesiiclínica e foi utilizado um questionário especialmente formulado para esta pesquisa. Levantou-se dados que responderam as questões de pesquisa formuladas sobre: avaliação do ambiente de trabalho, motivos da insatisfação no ambiente de trabalho, problemas de relacionamento com os colegas de trabalho, comparação em termos de competência profissional, fatores que podem provocar o surgimento da inveja e o que pode ser feito para reduzir o surgimento desse sentimento. Os resultados mostraram que a inveja está presente nesta organização e o que poderia ser feito para conviver com este sentimento sem interferir no desenvolvimento da referida Empresa. De maneira geral, os pesquisados apontaram que o principal motivo de insatisfação no ambiente de trabalho é a inveja e que os mesmos já se sentiram tentados a falar mal do colega de trabalho. Revelou-se também que a política de cargos e salários e cursos e treinamentos são fatores que podem originar o sentimento de inveja.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Gênero dos funcionários

Gráfico 2 – Faixa etária dos funcionários

Gráfico 3 – Escolaridade dos funcionários

Gráfico 4 – Estado civil

Gráfico 5 – Como os funcionários se sentem no ambiente de trabalho

Gráfico 6 – Motivos da insatisfação no ambiente de trabalho

Gráfico 7 – Surgimento de problemas de relacionamento com os colegas de trabalho

Gráfico 8 – Avaliação de alguns fatores no ambiente de trabalho

Gráfico 9 – Comparação em termos de competência profissional com os colegas de trabalho

Gráfico 10 – Funcionários tentados a falar mal de alguém no ambiente de trabalho

Gráfico 11 – Fatores que levam os funcionários a ficarem chateados no ambiente de trabalho

Gráfico 12 – Se os funcionários se sentem incomodados com o sucesso dos outros

Gráfico 13 – Fatores que podem provocar o surgimento da inveja no ambiente de trabalho

Gráfico 14 – Fatores que poderiam reduzir o surgimento da inveja no ambiente de trabalho

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	9
1.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	10
1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA.....	12
1.3 OBJETIVOS	13
1.3.1 Objetivo geral	13
1.3.2 Objetivos Específicos	13
1.4 JUSTIFICATIVA	13
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	14
2.1 CONCEITO DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS	14
2.1.1 Evolução da administração de recursos humanos	16
2.2 RELAÇÕES COM EMPREGADOS	18
2.2.1 Programas de sugestões de melhoria de Clima Organizacional	19
2.2.2 Programas de assistência ao empregado.....	19
2.2.3 Disciplina na organização.....	20
2.3 ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS	23
2.3.1 Condições antecedentes dos conflitos	24
2.3.2 O processo do conflito.....	25
2.3.3 Estilos de administração de conflitos	26
2.4 EXEMPLOS PRÁTICOS DE CONFLITOS	27
2.5 CLIMA ORGANIZACIONAL	28
2.6 ASSÉDIO MORAL.....	30
2.7 A INVEJA NAS ORGANIZAÇÕES	33
2.7.1 Conceituando a inveja	33
2.7.2 A inveja na sociedade e nas organizações brasileiras.....	37
2.7.3 A psicologia da inveja no contexto empresarial	38
2.7.4 A inveja e o sucesso empresarial.....	41
2.7.5 A inveja como fonte de desmotivação no trabalho – a teoria “I” e “J”	43
2.7.6 A lei de Parkinson e a inveja nas organizações.....	44
2.7.7 Gerenciando a inveja nas organizações	45
2.7.8 Gerenciando a inveja em nível de organização	46
3 METODOLOGIA.....	49
3.1 PLANO OU DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	49
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA OU POPULAÇÃO-ALVO DO ESTUDO	50
3.3 PLANO DE AMOSTRAGEM	50
3.4 PLANO DE COLETA DE DAOS	51
3.5 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	51

4 ANÁLISE E DESCRIÇÃO DOS DADOS COLETADOS	53
4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS PESQUISADOS.....	53
4.2 QUESTÕES ESPECÍFICAS	55
5 CONCLUSÕES, PROPOSTAS E SUGESTÕES.....	68
REFERÊNCIAS	71
APÊNDICE	73

1 INTRODUÇÃO

Nas organizações, encontram-se pessoas que ficam o tempo todo prestando atenção e vendo o que as outras fazem ou deixam de fazer. Esse tipo de pessoa quer para si o que as outras têm, quer ser o que as outras são, quer ter o que as outras possuem, quer viver o que as outras vivem, quer ter o sucesso e as vantagens que as outras têm; são pessoas que fazem da inveja o seu padrão de relacionamento humano, de comportamento, de trabalho nas organizações.

Essa realidade do comportamento humano no trabalho é poucas vezes comentada ou discutida no ambiente de trabalho, mas o tipo invejoso é uma presença permanente nas organizações.

Inicialmente, o tipo invejoso é a pessoa que fala mal de tudo e de todos e por tudo e qualquer motivo; de certa forma, quase sempre consegue depreciar o que o outro faz ou deixa de fazer. A partir desse evento, passa a falar mal e desmerecer a quem merece o crédito do trabalho realizado. Por isso, não há como agradar pessoas que não estejam satisfeitas consigo próprias e que vivem concentradas na vida alheia do colega de trabalho, no sucesso dos outros.

Esse projeto aborda alguns aspectos relevantes do comportamento da inveja nas organizações, pois entende-se que é uma realidade humana esquecida nas organizações e de suma importância para o administrador, que quer ter conhecimento desse fenômeno para o gerenciamento de pessoas e de grupos de trabalho no ambiente organizacional.

No primeiro momento é exposto a caracterização da organização e a formulação do problema, respondendo algumas questões sobre o processo da inveja.

Na seqüência, encontram-se os objetivos: Objetivo geral e Objetivos específicos, nos quais estão descritas as etapas para a execução do plano de trabalho e que serve como referência para o prosseguimento da pesquisa proposta. Na justificativa é apresentada a importância do trabalho realizado e a sua viabilidade.

A etapa seguinte compreende a revisão da literatura onde aborda-se os principais temas que contextualizam o processo da inveja, desde noções gerais para tópicos mais específicos.

O capítulo seguinte trata da metodologia utilizada, ou seja, o tipo de pesquisa, a definição do universo e o plano e instrumento utilizado para coleta de dados.

Por fim, é feita uma análise e as devidas propostas e considerações finais, onde é comparada a teoria abordada e o resultados da aplicação da pesquisa.

1.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A empresa Sesiclínica, é integrante do Sistema FIERN – Federação das Indústrias do Rio Grande do Norte, CNPJ. 03.784.822/0005-22, isenta de inscrição estadual, localizado na Avenida Capitão Mor Gouveia, nº 1480, CEP. 59063-400, no bairro de Lagoa Nova, apresenta como missão “Contribuir para o fortalecimento da Indústria e o exercício de sua responsabilidade social prestando serviços integrados de educação, saúde e lazer, com vistas à melhoria da qualidade de vida para o trabalho e ao desenvolvimento sustentável”. A empresa atua observando as prioridades de cada programa identificadas pela demanda dos serviços e pelo impacto social junto ao industriário e à comunidade, tendo sempre como foco a qualidade dos serviços e satisfação do cliente.

Para assegurar a manutenção ou expansão de programas, o SESI firma parcerias a fim de ampliar as atividades de educação e ações voltadas para melhorar a qualidade de vida do trabalhador e valorizar a cidadania. Nas áreas de saúde e lazer, passou a atender a comunidade cobrando pelos serviços prestados, valores abaixo dos praticados no mercado. Essa medida tem sido responsável pelo aumento nas opções de serviços oferecidos nestas áreas.

O SESI atua no estado há 51 anos. Inicialmente como Delegacia no Rio Grande do Norte de acordo com a Ordem de Serviço nº 2/49 expedida pelo Conselho Nacional da Indústria. Manteve-se nessa condição até 1955 quando, por ato do Diretor do Departamento Nacional do SESI, passou a Departamento

Regional. Hoje, a instituição atua praticamente em todo o estado nas áreas de saúde, educação e lazer através das suas unidades de trabalho.

Conciliar a saúde e o bem-estar do industrial com a segurança no ambiente de trabalho e o desenvolvimento empresarial é um desafio. E a melhor arma para enfrentá-lo é a informação. Por isso, o SESI investe pesadamente em prevenção. Anualmente, seus programas identificam e ajudam a evitar problemas de saúde em mais de 10 milhões de trabalhadores. Para facilitar a vida do industrial, a maioria dos atendimentos ocorre no próprio local de trabalho, para onde se deslocam às unidades móveis de saúde do SESI. São diversos programas especialmente concebidos para evitar os principais problemas que afetam a saúde e o bem-estar dos industriais: programa de meio ambiente, saúde e segurança no trabalho, programa de odontologia social e muitos outros.

O SesiClínica é formado por cento e quatro funcionários, distribuídos nos programas de saúde, educação e lazer. Apresenta como objetivo diversificar e melhorar o atendimento médico ao trabalhador potiguar. O SESI propicia importantes benefícios aos industriais, seus familiares e comunidade, além de um dos melhores centros de saúde do Estado. Várias frentes de atuação orientam as ações de saúde do SESI, tendo como diferencial, além da qualidade, preços acessíveis, atendimento mais ágil, equipamentos modernos e serviços de credibilidade.

Com grande atuação e importância no Rio Grande do Norte, o SesiClínica desenvolve ações em quatro campos: clínicas médicas especializadas (cardiologia, pediatria, ortopedia, oftalmologia, ginecologia, alergologia, clínica geral, mastologia, otorrinolaringologia, dermatologia, pneumologia, pré-natal, preventivo de câncer e pequenas cirurgias); odontologia (ortodontia, endodontia, prótese, dentística, cirurgia e implantodontia); meio de auxílio ao diagnóstico (ultrassonografia, radiologia, mamografia, exames laboratoriais, audiometria, impedanciometria e citologia oncológica) e saúde e segurança no trabalho (fisioterapia, vacinação anti - tetânica na empresa, atestados de saúde ocupacional – ASO, audiometria, inclusive na própria empresa, psicologia e fonoterapia).

Existe um outro programa conhecido como o Criança 2000, o qual inclui ações preventivas e curativas em odontologia, consultas ginecológicas e palestras. Muitas prefeituras e associações comunitárias de áreas carentes do Rio Grande do Norte solicitam este programa principalmente pela sua filosofia de não apenas realizar uma ação paliativa, mas também por se preocupar em repassar os conhecimentos necessários que possibilitem a sua continuidade. Isto tem sido possível pela formação de multiplicadores na comunidade. São também apresentados às lideranças locais, relatórios com sugestões de ações para melhorar as condições de saúde das crianças.

1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

A inveja é um dos sentimentos que está mais presente no mundo corporativo, ou seja, em maior ou menor intensidade a inveja permeia grande parte das relações de trabalho.

Segundo o dicionário Aurélio, inveja é “desejo violento de possuir o bem alheio” e conforme a enciclopédia mérito “é um sentimento misto de desgosto e de ódio provocado pela prosperidade ou alegria de outrem”. Conseqüentemente, a inveja é o desejo de estar no lugar do outro em detrimento do outro.

É evidente que em toda a empresa que estimula a competição interna, precisa considerar que em seus níveis hierárquicos, há muito menos espaço no seu topo que na sua base; o que significa que nem todos aqueles que lutam para chegar nos altos escalões encontrarão espaço para si, ou seja, é um privilégio reservado para poucas pessoas.

Baseado nesse contexto é solucionada as seguintes questões de pesquisa:

- Quais são os principais fatores causadores da inveja no ambiente de trabalho e quais são considerados intrínsecos à área de Recursos Humanos?
- De que forma as ações da área de Recursos Humanos interferem na inveja sentida pelos funcionários: acirrando ou amenizando seu surgimento?
- Quais providências poderiam ser tomadas para evitar a inveja no ambiente de trabalho?

- A competição pode ser confundida com a inveja?
- A busca pela promoção ou pelo reconhecimento profissional estimula o sentimento de inveja? Por quê?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

Estudar o sentimento de inveja e suas implicações no SesiClínica.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar as possíveis causas da inveja no SesiClínica;
- Identificar a relação entre competição e inveja;
- Apresentar sugestões para minimizar o surgimento da inveja.

1.4 JUSTIFICATIVA

No mundo corporativo as relações de trabalho estão cada vez mais hostis, ou seja, o ambiente organizacional se torna mais competitivo. É evidente, que em algumas empresas os funcionários sentem inveja um dos outros e sofrer com esse problema não leva a nada, mas encará-lo pode sim, trazer bons resultados.

Essa pesquisa é importante para analisar a intensidade da presença da inveja nas organizações, uma vez que existem poucos estudos feitos sobre este aspecto em Natal. É notável que organizações que possuem um clima organizacional harmonioso, os empregados são mais eficazes e satisfeitos, aumentando a sua produtividade. As informações coletadas serão de extrema importância para os gestores, pois muito deles poderão desenvolver ações para harmonizar o ambiente competitivo. O acesso às informações será possível, assim como a disponibilidade para coleta de dados. O custo para realização da coleta de informações será composto da impressão dos questionários e do deslocamento para aplicação dos mesmos.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 CONCEITO DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

A administração surgiu da necessidade imposta pelo crescente número de organizações cada vez mais complexas que surgiram ao longo do tempo. Embora administração como ciência exista a pouco tempo, esta vem desempenhando um papel muito importante para as organizações e para a sociedade em geral. Conforme Maximiano (2000, p.25), “o processo de administrar é relevante em diversas situações onde existam pessoas utilizando recursos com a finalidade de atingir algum objetivo”. Qualquer tipo de organização seja pública ou privada, surgiu em função de um objetivo, mas o que muitos não compreendem é que este jamais poderá ser atingido se não houver um senso administrativo que impulsione a organização para este fim.

Os profissionais de administração têm um desafio constante que é a obtenção de vantagem competitiva e o sucesso das organizações depende enormemente do conhecimento, qualificações e habilidades de pessoas. De acordo com Bohlander; Snell; Shermam (2003, p.2), “a chave para o sucesso de uma empresa está no estabelecimento de um conjunto de competências essenciais”.

Segundo os mesmos autores um dos desafios do profissional de administração de recursos humanos é atingir vantagem competitiva sustentada por meio de pessoas, para isso é necessário atrair pessoas de valor com habilidades e conhecimentos diferenciados, de difícil imitação com capacidade de desenvolver uma força de trabalho organizada a fim de atingir os objetivos organizacionais, é necessário ver as despesas de recursos humanos como investimento estratégico e não como custo a ser minimizado. O gerenciamento estratégico das habilidades, conhecimento e das capacidades dos funcionários é muito importante, já que são os recursos mais distintos e renováveis sobre os quais uma empresa pode se basear.

Para Milkovich; Boudreau (2000, p. 19), administração de recursos humanos “é uma série de decisões integradas que formam as relações de

trabalho; sua qualidade influencia diretamente a capacidade da organização e de seus empregados em atingir seus objetivos”.

Segundo Chiavenato (1999, p. 8), administração de recursos humanos “é o conjunto de decisões integradas sobre as relações de emprego que influenciam a eficácia dos funcionários e das organizações”. Como também “é a função na organização que está relacionada com a provisão, treinamento, desenvolvimento, motivação e manutenção dos empregados”.

Chiavenato (1998, p. 125), define recursos humanos como: “pessoas que ingressam, permanecem e participam da organização, qualquer que seja o nível hierárquico ou sua tarefa”.

Os recursos humanos são importantes para a organização porque estabelecem as estratégias e os objetivos para a organização, além de controlar a qualidade, vender produtos, planejar e produzir os produtos e serviços. Pode-se concluir que sem pessoas eficientes a organização pode não atingir seus objetivos e metas.

As organizações vêm demonstrando, ao longo do tempo, uma complementação dos seus valores fundamentais, na qual se observa uma modificação na prioridade de seus recursos estratégicos. Passou-se então do capital financeiro para o capital humano o foco das atenções organizacionais, uma vez que se vive hoje numa época em que a informação, o conhecimento e a criatividade, dentre outros atributos, imperam como recursos de sobrevivência das organizações.

As empresas modernas já estão procurando funcionar com características mais adequadas aos novos tempos: o quadro de pessoal mais enxuto e o número de níveis hierárquicos sendo reduzido. Aliado a isso, percebem-se novas formas de estruturação organizacional, inclusive com a utilização mais acentuada da prática de terceirização.

Diante dessas mudanças conjunturais em tempos de globalização, os gestores de recursos humanos estão despertando para sua posição estratégica dentro da empresa, ou seja, para a sua função de agregar valor aos negócios. Esse tem sido um dos principais desafios dos profissionais de recursos humanos,

pois eles devem preencher a empresa com talentos, sendo responsáveis por desenvolver o potencial humano e gerar a competência necessária para o crescimento das organizações. Isso inclui manter a força de trabalho qualificada, motivada e comprometida com os objetivos propostos, estabelecendo o relacionamento entre os seres humanos e o negócio.

2.1.1 Evolução da administração de recursos humanos

A administração de recursos humanos está passando por grandes mudanças e por importantes inovações, onde com a crescente globalização dos negócios e com a tão acirrada concorrência mundial, as empresas passaram a pensar em produtividade, qualidade, eficiência e competitividade. Neste contexto, as pessoas deixam de ser o problema das organizações e passam a ser a solução dos problemas. As pessoas deixam de ser o desafio para se tornar à vantagem; o diferencial para que as organizações possam ser realmente competitivas. As pessoas deixam de ser recurso organizacional mais importante para se tornar e parceiro principal do negócio.

As empresas passaram a enxergar as pessoas como seres inteligentes e dotados de racionalidade nas decisões. As organizações perceberam que as pessoas eram verdadeiros talentos e não cabia desperdiçá-las. Ou seja, hoje não se fala mais em recursos humanos e sim em gestão de pessoas, pois as pessoas não são mais visualizadas como simples funcionários remunerados, mas como parceiros e colaboradores do negócio da empresa.

Para Chiavenato (1999), com as transformações do mundo, a área de recursos humanos está passando por modificações. As tarefas desenvolvidas pelos profissionais de recursos humanos passaram a ser cada vez mais complexa.

A grande preocupação das organizações é treinar, motivar e liderar as pessoas que trabalham na organização, acrescentando-lhes o espírito empreendedor e oferecendo uma cultura participativa ao lado de oportunidades de realização pessoal.

Para Milkovich; Boudreau (2000), os profissionais de recursos humanos devem possuir três competências básicas:

- a) Conhecimento do negócio, ou seja, o entendimento dos aspectos financeiros, estratégicos, tecnológicos e organizacionais.
- b) Fornecimento de práticas de recursos humanos, que consiste na capacidade de criar e implementar adequadamente atividades de recursos humanos, como recrutamento e seleção, remuneração, relações com empregados, etc.
- c) Administração da mudança, que é capacidade de gerenciar o processo de mudança e entender quais as mudanças necessárias, como a criatividade e a inovação.

Para Bohlander; Snell; Sherman (2003, p.2) “nunca as pessoas foram tão importantes nas empresas quanto hoje”. Muito se tem exigido do profissional de gestão de pessoas, o que as empresas querem são pessoas capazes de aplicar práticas de recursos humanos com o intuito de executar estratégias, operar eficientemente, envolver e comprometer funcionários e gerenciar a mudança gerando valor a organização e garantindo bons resultados em um mercado cada dia mais acirrado.

A administração de recursos humanos deve fornecer aos colaboradores boas condições ambientais e organizacionais para que desenvolvam seu trabalho de forma satisfatória, tanto para a empresa quanto para o próprio indivíduo. É necessário remunerar adequadamente, estimular a participação nas decisões da empresa bem como oferecer programas que incentivem o aperfeiçoamento e o desenvolvimento profissional.

Ulrich *apud* Chiavenato (1999, p. 38) afirma que: “para criar valor e obter resultados, a área de recursos humanos deve focalizar não apenas as atividades ou o trabalho a ser feito, mas as metas e resultados para, a partir daí, estabelecer os papéis e atividades dos parceiros da organização”.

Apesar da grande evolução do perfil do profissional de recursos humanos, ainda encontra-se nas empresas pessoas preocupadas meramente com funções burocráticas como folha de pagamento ou questões legais, isto ocorre principalmente em empresas de pequeno e médio porte que não se adaptam as novas exigências do mercado, os profissionais devem desenvolver um perfil voltado para a liderança estratégica de forma a atender empresa com caráter inovativo.

As empresas estão vivendo o desafio de redefinir os seus mecanismos de funcionamento, e todos esses desafios dependem essencialmente da capacitação e do comprometimento de seu pessoal. É essencial que os funcionários entendam os processos fundamentais da empresa e se localizem nesses processos em termos de contribuição para o resultado. Estes funcionários precisarão de novos conhecimentos e novas habilidades, desde a compreensão de processos inteiros até a solução de problemas e a demonstração de iniciativa. Precisarão também de aprender a trabalhar em grupos de maneira mais eficaz possível. Portanto, é indispensável reequipar a empresa com novas ferramentas para lidar com pessoas. E cabe à equipe de recursos humanos gerenciar este processo.

2.2 RELAÇÕES COM EMPREGADOS

Para trabalhar em uma organização é preciso que as pessoas se integrem a estrutura organizacional, à sua cultura e ao tipo de trabalho. Ou seja, as pessoas precisam estar aptas a desenvolver o seu trabalho, atender ao cliente, relacionar-se com os colegas, direcionar em metas e seguir as regras da organização.

McGregor *apud* Chiavenato (1999, p. 348) identificou dois tipos de pressuposições a respeito da natureza das pessoas: A Teoria X e a Teoria Y. A Teoria X é uma abordagem tradicional, ou seja, envolve convicções negativas a respeito das pessoas e influencia o estilo de administração dos gerentes, modelando-o as características autocráticas e impositivas. Já a Teoria Y trata-se de uma abordagem moderna, envolvendo convicções positivas que levam os gerentes a assumir uma postura democrática e consultiva.

Para Chiavenato (1999, p. 349), na Teoria X “as pessoas são consideradas indolentes e preguiçosas, precisando ser ameaçadas e dirigidas para trabalhar”. Elas representam recursos inertes que precisam ser explorados pela administração. O trabalho precisa ser motivado através de pagamento e medidas de controle e segurança. Diante disso, as pessoas devem estar monitoradas e supervisionadas e o trabalho tem que ser esquematizado a fim de proporcionar a simplificação das tarefas.

Segundo o mesmo autor, ao contrário da Teoria X a Teoria Y, focaliza o respeito às pessoas e às suas diferenças individuais. Ou seja, as pessoas são vistas como criativas; elas gostam de trabalhar quando o trabalho é agradável e gostam de assumir responsabilidades. Existe uma predominância da autonomia e liberdade e a contribuição e o resultado esperado.

Para Milkovich; Boudreau *apud* Chiavenato (1999), as principais decisões dos gerentes de linha para desenhar um programa de relações com empregados devem incluir:

- a) Comunicações: a empresa comunica a sua filosofia a seus funcionários e solicita sugestões e opiniões sobre assuntos do trabalho;
- b) Cooperação: a organização procura compartilhar a tomada de decisões e o controle das atividades com os funcionários para obter a sua cooperação;
- c) Proteção: o local de trabalho deverá ser favorável ao bem-estar dos funcionários e proporcionar proteção contra possíveis perseguições;
- d) Assistência: a empresa tem o intuito de responder às necessidades especiais de cada funcionário, oferecendo -lhes assistência;
- e) Disciplina e conflito: a organização deve possuir regras claras para lidar com a disciplina e o conflito.

2.2.1 Programas de sugestões de melhoria de Clima Organizacional

É geralmente projetado para avaliar e implementar sugestões oferecidas pelos funcionários e recompensar as pessoas que contribuíram com idéias e geraram resultados para organização.

Chiavenato (1999, p. 351) determinou que as linhas básicas de um programa de sugestões seriam as seguintes:

- a) Deveria haver uma comissão de avaliação de sugestões para analisar cada sugestão e proporcionar uma explicação a seus funcionários do motivo de suas idéias terem sido rejeitadas.
- b) A implementação das sugestões coerentes e a recompensa ao funcionário deveriam ser feitas de imediato.
- c) Deveria ser avaliado o valor do benefício ou economia proporcionando a organização pela sugestão oferecida.

2.2.2 Programas de assistência ao empregado

Para Milkovich; Boudreau (2000), o empregador poderá reagir de duas formas quando os problemas do empregado estar comprometendo a organização: a primeira forma é tentar livrar-se do empregado, o qual estar passando pelo

problema. A segunda maneira é procurar ajudá-lo por meio de programas internos ou pelo auxílio de profissionais externos. Esta segunda forma é mais aceita. Esses programas podem partir de uma conversa informal com o chefe, como também através de consultas específicas com profissionais trazido ao local de trabalho.

Os programas de assistência aos empregados são programas apoiados pelas organizações que ajudam os funcionários a lidar com seus problemas pessoais que interferem no desempenho de seu trabalho.

Chiavenato (1999, p. 353), esclarece que os principais sintomas de funcionários problemáticos são:

- a) Elevado absenteísmo, maior nas segundas e sextas-feiras, antes e após feriados.
- b) Faltas não justificadas.
- c) Faltas freqüentes.
- d) Atrasos e saídas antecipadas.
- e) Altercações com colegas.
- f) Criação de problemas para outros funcionários devido a negligências.
- g) Julgamento precário e decisões erradas no trabalho.
- h) Muitos acidentes estranhos no trabalho.
- i) Danos e paradas de máquinas devido a negligências.
- j) Envolvimentos com a lei, como multas no trânsito, embriaguez etc.
- k) Má aparência pessoal.

Na maioria das vezes, os programas de assistência aos empregados apresentam dois componentes: uma política escrita e um coordenador para o programa.

Na política escrita os primeiros a terem conhecimento dos problemas das pessoas são os colegas e os superiores, mas estes não dispõem de condições para oferecer apoio emocional. Geralmente essa política serve para ajudar os empregados e demonstrar que existe apoio total da organização.

Já o coordenador para o programa, os programas são realizados através de um coordenador e os procedimentos são aplicados no local de trabalho.

2.2.3 Disciplina na organização

O termo disciplina estar relacionado como as pessoas conduzem a si próprias de acordo com as regras e procedimentos de um comportamento aceitável pela organização. Ou seja, é o controle exercido pelas próprias pessoas

envolvidas, sem necessidade de monitoração externa. As pessoas ajustam seus comportamentos as regras motivacionais, enquanto que a organização monitora as metas e o alcance de objetivos.

Nem todas as pessoas aceitam a responsabilidade pela autodisciplina nem aceitam as normas do comportamento responsável. Este tipo de pessoas estão sujeitas a punição.

Para Chiavenato (1999, p.355) punição “é a apresentação de uma consequência indesejável do comportamento ou a remoção de uma consequência desejável que diminui a vontade de continuar o comportamento”. Trata-se de uma necessidade de impor ação disciplinar externa para estabelecer claramente os limites do comportamento aceitável pela organização.

Chiavenato (1999, p. 54) diz que a disciplina envolve os seguintes fatores:

- a) Gravidade do problema: É a seriedade do problema, como agressão física ou verbal.
- b) Duração do problema: Relaciona com o tempo de permanência da ofensa.
- c) Frequência e natureza do problema: O problema pode ser um padrão novo ou a continuidade de alguma infração disciplinar.
- d) Fatores condicionantes: São as condições relacionadas ao problema, como a morte de um parente próximo.
- e) Grau de socialização: É o grau de conhecimento que o infrator tem a respeito das regras e procedimentos da organização e o grau de formalização das regras e procedimentos escritos e divulgados.
- f) História das práticas disciplinares da organização: São as infrações similares que a organização puniu no passado e o tratamento equitativo a ser dado.
- g) Apoio gerencial: Os gerentes devem apoiar a ação disciplinar e aplicá-la na administração de seus subordinados.

As ações disciplinares devem incluir os seguintes procedimentos padrão:

- a) Comunicação das regras e critérios de desempenho: Os empregados devem ser avisados em relação às regras e padrões da empresa e das consequências da sua violação.
- b) Documentação dos fatos: O supervisor deve registrar as evidências que justifiquem a ação disciplinar. Pode-se citar como exemplo: se o problema é atraso, os cartões de ponto são necessários.
- c) Resposta consistente à violação das regras: O empregado deve sentir que a aplicação da disciplina é consistente, previsível e sem qualquer discriminação ou favoritismo. Ou seja, um empregado com vários anos de

casa e excelente folha de serviços que viola uma regra pode ser punido menos severamente do que um novo funcionário que violou a mesma regra.

Para o mesmo autor, a ação disciplinar segue três linhas:

- a) A ação corretiva deve ser preferida à ação punitiva: o objetivo da ação disciplinar deve ser corrigir o comportamento indesejável do funcionário e não simplesmente puni-lo. A ação corretiva está voltada ao futuro desempenho, enquanto que a ação punitiva está relacionada com o passado.
- b) A ação disciplinar deve ser progressiva: deverá começar com uma advertência verbal, seguida por uma advertência escrita, suspensão e em alguns casos poderá chegar até em demissão do funcionário.
- c) A ação disciplinar deve ser imediata, compatível, impessoal e informativa: a ação corretiva deve ser preventiva.

A primeira ação que o administrador deve tomar é o aconselhamento. O chefe vai explicar ao empregado que houve uma violação das regras e que afetará a produtividade, sugerindo que não volte a ocorrer o problema.

Caso uma segunda violação mais séria ocorrer, o chefe deve chamar, aconselhar novamente o empregado e avisar que o incidente será colocado nos registros dele na empresa. Se o caso for muito grave o empregado também poderá receber a notificação oral e escrita.

Para Milkovich; Boudreau (2000) se o aconselhamento e advertências não vierem a funcionar, o próximo passo é uma suspensão disciplinar. Ou seja, se tiver ocorrido prejuízo com a infração, o valor poderá ser descontado no pagamento do empregado.

Alguns administradores inexperientes acham que a melhor maneira para resolver o problema de um funcionário problemático é mandar o funcionário embora. A demissão também é onerosa, tanto direta como indiretamente. Os custos diretos estão relacionados com a perda de todos os investimentos de recursos humanos, como recrutamento, seleção e treinamento. Já os custos indiretos referem-se aos efeitos da demissão sobre os demais empregados.

O gerenciamento de problemas organizacionais é concretizado pela administração de conflitos, a qual consiste na escolha e implementação da estratégia mais adequada para se lidar com cada tipo de situação.

O conflito seja entre pessoas, seja entre grupos, tem sido objeto de intenso estudo em desenvolvimento organizacional.

2.3 ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS

Estimular e manter um bom ambiente organizacional está entre as atribuições que mais preocupa os profissionais de recursos humanos. Isso acontece porque não é uma tarefa fácil conviver com a pressão que a alta produtividade proporciona às pessoas, solucionar os conflitos entre as equipes e, ainda, satisfazer os interesses da organização e dos colaboradores.

Para Chiavenato (1998, p. 469),

Conflito significa existência de idéias, sentimentos, atitudes ou interesses antagônicos e colidentes que podem chocar-se", ou ainda "é um processo que se inicia quando uma parte seja indivíduo, o grupo ou a organização, percebem que a outra parte, seja o indivíduo, o grupo ou organização, frustrou ou pretende frustrar um interesse seu.

Segundo o mesmo autor, entendem-se como fontes de conflitos, os direitos não atendidos ou conquistados, mudanças externas acompanhadas por tensões, ansiedades e medo; luta pelo poder; necessidade de status; desejo de êxito econômico; necessidades individuais não atendidas; expectativas não atendidas; carências de informação, tempo e tecnologia; recursos escassos; diferenças culturais e individuais; divergência de metas; tentativa de autonomia; emoções não expressas ou inadequadas e preconceitos.

Os conflitos são inevitáveis nas relações de trabalho, mas precisam ser compreendidos e administrados de forma eficaz ou podem trazer sérios problemas para a organização, desde simples desentendimentos entre colaboradores até a falta de entrosamento entre áreas que precisam atuar de forma integrada.

Para administrar conflitos é interessante fazer uma distinção entre conflitos funcionais e conflitos disfuncionais. Os conflitos construtivos melhoram a qualidade da decisão, estimulam a criatividade, provocam mudanças na organização. A partir de conflitos funcionais surgem novas idéias, descobre-se novo rumo, estimula-se a reflexão e a auto-avaliação. Mas, é preciso identificar os conflitos que geram insatisfação ou mesmo a destruição de grupos. Os conflitos mais difíceis de administrar decorrem das relações interpessoais. Medo, inveja, competição, agressividade e boatos afetam o clima e são fontes de desentendimento e frustração. Esses devem ser tratados com firmeza e

determinação, pois podem comprometer resultados e gerar problemas internos de difícil solução.

Vive-se numa sociedade altamente evoluída do ponto de vista social e tecnológico, mas bastante precária na habilidade para negociações. Além disso, através da história, a violência tem sido um dos instrumentos mais utilizados na tentativa de eliminar conflitos. Talvez a fantasia de todo ser humano seja eliminar uma idéia adversa, em vez de ter que questionar sua própria posição.

Os profissionais de recursos humanos podem contribuir na abertura do diálogo, no estímulo a atuação centrada nos fatos. O recurso humano efetivo pratica o que ensina, abre-se ao diálogo e atua de modo a ganhar a confiança dos diferentes níveis gerenciais. Os membros das equipes de recursos humanos são parte dos problemas nas organizações e também são humanos, por isso podem deixar levar por preferências pessoais. Mas esta não é uma postura que se deve defender. Maturidade, justiça e equilíbrio diferenciam profissionais de recursos humanos e definem seu grau de credibilidade.

2.3.1 Condições antecedentes dos conflitos

Segundo Chiavenato (1999, p. 362), dentro das organizações existem condições que tendem a gerar conflitos, são elas:

- a) Ambigüidade de papel: Acontece quando as expectativas incertas aumentam a probabilidade de fazer com que as pessoas sintam que estão trabalhando para propósitos compatíveis;
- b) Objetivos concorrentes: Ocorre como decorrência do crescimento da organização, cada grupo se especializa cada vez mais na busca de seus objetivos. Surge a diferenciação (objetivos e interesses diferentes dos demais grupos da organização), daí a percepção de objetivos e interesses diferentes e talvez incompatíveis e incongruentes;
- c) Recursos compartilhados: Os recursos organizacionais são limitados e escassos. Ou seja, se um grupo quer aumentar sua quantidade de recursos, um outro grupo terá de perder ou abrir mão de uma parcela dos seus;
- d) Interdependência de atividades: As pessoas e os grupos de uma organização dependem uns dos outros para desempenhar suas atividades e alcançar seus objetivos. Quando os grupos são altamente interdependentes, surgem oportunidades para que um grupo auxilie ou prejudique o trabalho dos demais.

Os conflitos podem decorrer da falta de visão global da empresa, quando, por exemplo, a área comercial se compromete com volume de vendas sem

consultar a produção ou quando a área de compras adquire matéria-prima de baixo preço e compromete a qualidade do produto final. Os administradores precisam ampliar a acessibilidade e a capacidade de ouvir, aprender a ouvir críticas e de dialogar com as equipes. Assim os problemas são falados abertamente e os conflitos tratados no seu processo iniciante. As empresas que tentam ignorar os conflitos pagam alto preço por essa atitude, perdendo talentos.

2.3.2 O processo do conflito

Para Chiavenato (1998) as condições antecedentes do conflito (diferenciação, recursos compartilhados, e interdependência) criam as condições para a ocorrência de conflitos. O conflito assim se inicia quando, uma das partes percebe que existe uma situação potencial de conflito passa a desenvolver sentimentos de conflito em relação à outra e se engaja em um comportamento de conflito. A ação de uma das partes conduz a alguma forma de defesa ou de reação da outra. Essa reação pode ser positiva ou negativa, podendo acontecer uma intensificação do conflito ou uma forma de resolução.

Os administradores precisam manter as equipes informadas, esclarecer boatos, realizar reuniões periódicas, permitir que as pessoas façam perguntas, exponham seus receios e compartilhem sonhos e expectativas. Este estilo de gerenciamento previne conflitos e não interfere o clima e a motivação das pessoas.

Alguns conflitos resultam em melhorias internas, mas só quando é objeto de diálogo e negociação respeitosa. Quando bem administrados, os conflitos possibilitam a expressão de pontos de vistas diferentes, permitem que se tenha uma visão ampla das questões, expõe aspectos que estavam sendo negligenciados. Não se deve temer entrar em conflito, confrontar pontos de vista, falar a verdade, mesmo que doa. Jogo limpo faz bem para o clima interno, para as relações de confiança e para o exercício pacífico do poder e da construção da carreira profissional.

Para Chiavenato (1999) é interessante que as organizações identifiquem se os conflitos são do tipo intrapessoais ou interpessoais. Os conflitos intrapessoais

são de natureza individual, decorrem do estilo de vida, do temperamento, da forma como a pessoa lida com o mundo, com as perdas, com o outro e com as vitórias. Pessoas amargas, pessimistas, defensivas, pouco acessíveis ao diálogo geralmente dificultam as relações de trabalho. Essas posturas acabam por afetar as relações com o outro, gerando conflitos interpessoais. Os administradores precisam conhecer os membros de suas equipes e desenvolver a coragem de intervir com sinceridade, firmeza e clareza, apontando posturas pessoais dificultadoras, dando *feedback* verdadeiro. Os conflitos interpessoais são entendidos como situações de interação social de confronto, desacordo, frustração, etc, e que são, portanto desencadeadoras de afeto negativo e que podem ser resolvidos de maneira violenta ou pacífica, dependendo, justamente, dos recursos cognitivos e afetivos dos envolvidos, e dos contextos sociais em que ocorrem.

2.3.3 Estilos de administração de conflitos

Chiavenato (1999, p. 45) propõe um modelo que trata de cinco estilos de administrar conflitos, são eles:

- a) Estilo de evitação: Reflete uma postura nem assertiva (desejo de satisfazer os próprios interesses) nem cooperativa (leva em conta interesses da outra parte), em pretensão de evitar ou fugir do conflito. É usado quando o problema é trivial, quando não há chance de ganhar, quando requer tempo para obter informação ou quando um desacordo pode ser oneroso ou perigoso;
- b) Estilo de acomodação: Reflete o alto grau de cooperação para suavizar as coisas e manter a harmonia. Consiste em resolver os pontos menores de discordância e deixar os problemas maiores para frente;
- c) Estilo competitivo: é o comando autoritário que reflete forte assertividade para impor o seu próprio interesse. É utilizado quando uma ação decisiva deve ser rapidamente imposta em situações importantes ou impopulares, em que a urgência é necessária;
- d) Estilo de compromisso: Reflete uma combinação de ambas as características de assertividade e de cooperação. É utilizado quando uma parte aceita soluções razoáveis para a outra e cada parte aceita ganhos e perdas na solução;
- e) Estilo de colaboração: Reflete elevado grau de assertividade e de cooperação. É utilizado quando os interesses de ambos os lados são importantes, quando o ponto de vista das partes podem ser combinados para uma solução mais ampla e quando o compromisso requer consenso.

Para o mesmo autor, os estilos de administração dos conflitos podem gerar diferentes resultados.

- a) Evitação ou acomodação: Pode criar um conflito do tipo perder / perder, no qual nenhuma parte alcança aquilo que pretende e as razões do conflito permanecem intactas.
- b) Acomodação ou suavização: Enfatiza as diferenças, similaridades e as áreas de possível acordo. Na prática, a suavização pode ignorar a essência real do conflito.
- c) Competição ou comando autoritário: Tende a criar um conflito do tipo ganhar / perder. Uma das partes ganha às custas da outra.
- d) Compromisso: Pode criar um conflito do tipo ganhar / perder. Ocorre quando cada parte dá algo e ganha algo de valor.
- e) Colaboração ou solução de problemas: Procura reconciliar diferenças entre as partes. É uma forma de ganhar / ganhar, na qual os assuntos são discutidos e resolvidos para benefício mútuo das partes conflitantes.

A alternativa atual para os gestores é a de treinar as habilidades, seja expondo-se a situações de treinamento seja através da busca de informações via outras pessoas.

2.4 EXEMPLOS PRÁTICOS DE CONFLITOS

Uma situação de conflito será sempre acompanhada por: disputa de poder, desapontamentos e mal-entendidos, que afetam o humor das pessoas no ambiente de trabalho.

Segundo Ruy *apud* Gusmão (2005, p. 28) “um conflito grave existe quando uma pessoa acredita que outra está interferindo nos seus objetivos e a briga é uma consequência”.

No mesmo artigo a corretora Marsh, o gerente de benefícios, não quis saber de agüentar desafetos por muito tempo. O mesmo se refere à situação dizendo: “Fui contratado para fazer uma revolução interna na equipe em relação ao atendimento ao cliente, mas três subordinados foram tão resistentes que

precisei demiti-los". O gerente se envolveu num conflito delicado e de soluções extremas, mas consciente do risco, pois conhecia os objetivos da empresa.

O processo de seleção do novo diretor comercial do Boticário em 2002 levou parte dos gerentes a deflagrar uma disputa acirrada pelo cargo durante um ano. O conflito foi velado, mas expôs como vários objetivos pessoais de alguns executivos eram contrários aos da equipe e da organização. Neste momento, foi criado um clima de tensão e desconfiança. Mota *apud* Gusmão (2005, p. 29) afirma que "as reuniões, de repente, se tornaram improdutivas, perdeu-se o foco no resultado e nas pessoas".

Bernhoeft *apud* Gusmão (2005) descobriu que a cultura gerencial brasileira apresenta quatro deficiências que favorecem o surgimento de conflitos. São elas:

- A maioria dos executivos tem pouco jogo de cintura para controlar e acompanhar a equipe.
- Só alguns profissionais sabem fortalecer a auto-estima e a motivação de quem trabalha com eles.
- As relações nas empresas se dão num ambiente de sociabilidade exagerada.
- Falta de flexibilidade para assimilar novas formas de realizar o trabalho, o que leva boa parte dos profissionais a preferir defender seu modo particular de fazer as coisas.

Hoje, adota-se uma importante ferramenta para mensurar as ações de recursos humanos através de instrumentos voltados para análise do ambiente interno, a partir do levantamento de suas necessidades. A pesquisa de clima organizacional proporciona a análise da organização com o seu ambiente, bem como o conjunto de condições que caracterizam o estado de satisfação ou insatisfação dos colaboradores na empresa e das demais pessoas que com elas interagem.

2.5 CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional refere-se ao ambiente interno existente entre os membros da organização e está intimamente relacionado ao grau de motivação de seus participantes. Assim, o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e elevação da moral. É desfavorável quando proporciona a frustração daquelas necessidades.

O clima é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização fazem o seu trabalho. O clima não pode ser tocado ou visualizado, porém pode ser percebido e mensurado em seus diversos aspectos. Retrata os aspectos críticos que configuram o momento motivacional dos funcionários da empresa, através da apuração de seus pontos fortes, deficiências, expectativas e aspirações.

Atkinson *apud* Chiavenato (1998, p. 91), desenvolveu um modelo para estudar sobre os determinantes ambientais da motivação. Esse modelo apresenta as seguintes premissas:

- a) Todos os indivíduos têm motivos ou necessidades básicas que representam comportamentos potenciais e somente influenciam o comportamento quando provocados.
- b) A provocação ou não desses motivos depende da situação ou do ambiente percebido pelo indivíduo.
- c) As propriedades particulares do ambiente servem para estimular ou provocar certos motivos. Em outras palavras, um motivo específico não influencia o comportamento até que seja provocado por uma influência ambiental apropriada.
- d) Mudanças no ambiente percebido resultarão em mudanças no padrão da motivação provocada.
- e) Cada espécie de motivação é dirigida para a satisfação de uma espécie de necessidade. O padrão da motivação provocada determina o comportamento e a mudança nesse padrão resultará em mudança de comportamento.

Segundo Chiavenato (1998, p. 91), “o clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia o seu comportamento”.

Clima organizacional é um conceito relacionado aos níveis de satisfação no trabalho experimentado por um empregado. Trata-se de uma tentativa de avaliar as percepções que a pessoa tem a respeito de fatores presentes em seu ambiente de trabalho e que permitem o atendimento de suas necessidades. É uma tendência de percepção favorável ou desfavorável em relação ao trabalho em geral, ou, então, em relação a diferentes aspectos ou variáveis que formam o clima na empresa.

As empresas podem e devem utilizar os sistemas de pesquisa interna de satisfação de seus funcionários, onde, através dos resultados obtidos, elas desenvolvem novos programas motivacionais para melhoria do clima

organizacional, quando este estiver ruim ou para manutenção dos programas motivacionais já existentes, quando o clima organizacional estiver bom.

Quando os funcionários são expostos a situações constrangedoras durante a jornada de trabalho e no exercício de suas funções, em que predominam relações desumanas, de um ou mais chefes dirigida a um ou mais subordinados; estes foram abordados por assédio moral. Essa situação é caracterizada pela degradação deliberada das condições de trabalho em que prevalecem atitudes e condutas negativas dos chefes em relação a seus subordinados, constituindo uma experiência subjetiva que acarreta prejuízos práticos e emocionais para o trabalhador e a organização.

2.6 ASSÉDIO MORAL

O assédio moral é uma das formas de representação social da degradação das relações de trabalho no mundo moderno, onde se destaca o individualismo, da arrogância e da prepotência gerencial, que são atitudes inadequadas e envolvem relação de poder englobando a intenção de ofender, humilhar e constranger, diminuir o trabalhador no exercício de suas funções.

O assédio moral existe desde que surgiram as primeiras relações de trabalho, mas só agora vem sendo discutido, devido às mudanças que surgiram no ambiente de trabalho, como também a globalização que gerou o aumento do desemprego e da concorrência.

Atualmente, o trabalho é fisicamente menos duro devido ao desenvolvimento tecnológico, mas psicologicamente as pessoas sofrem mais, porque há menos solidariedade. Os trabalhadores estão cada dia mais ameaçados, mais perdidos sem saber a quem recorrer e confiar.

Segundo Freitas (2001) faz-se necessário definir claramente o conceito de assédio que se deseja qualificar, pois este vocábulo pode ser usado em diferentes contextos. O uso do termo moral juntamente ao termo assédio permitiu explicitar em que contexto este está sendo discutido, pois enquanto o assédio remete a

área psicológica, o termo moral remete a uma perspectiva de bem ou mal, correto ou incorreto.

Freitas (2001) adotou a seguinte definição para assédio moral junto a seus grupos de trabalho:

O assédio moral no trabalho é definido como qualquer conduta abusiva (gesto, palavra, comportamento, atitude...) que atende, por sua repetição ou sistematização, contra a dignidade ou integridade física de uma pessoa, ameaçando seu emprego ou degradando o clima de trabalho.

Para Barreto (2003, p.1) assediar “significa uma operação ou conjunto de sinais que estabelece um cerco com a finalidade de exercer domínio”.

O abuso do poder, de forma repetida e sistematizada durante um período longo de tempo, constitui a principal característica do assédio moral, configurando a prática da perversidade no local de trabalho. Mas, no assédio moral o abuso de poder não se dá de uma forma explícita.

Outro fator relevante é que quanto mais alto na hierarquia ou na escala sociocultural o agressor e o agredido se encontrarem, mais elaborados serão os meios utilizados para o assédio moral.

Segundo Freitas (2001) destaca que o ambiente organizacional apresenta diversas condições que geralmente são confundidas com assédio, o que faz com que seja necessário distingui-lo dos demais problemas relacionados às relações de trabalho, pois só assim medidas eficazes de combate e prevenção poderão ser adotadas.

O estresse profissional é um fator geralmente confundido com o assédio. Apesar de no assédio não existir uma fase de estresse, o que realmente o caracteriza é a má intenção de que o assediado é objeto, fato este inexistente no estresse. O estresse só se torna destruidor pelo excesso, mas o assédio é destruidor por si só.

Para o mesmo autor, o conflito é outro fator normalmente confundido com o assédio. Mas, o assédio existe exatamente porque nenhum conflito pode ser estabelecido. No conflito os pontos são expressos e um diálogo é aberto, no assédio tudo é velado nas entrelinhas. No conflito há uma relação simétrica, no

assédio é uma relação assimétrica, onde quem detém o poder utiliza-o em detrimento ao outro.

Gestão por injúria é a forma de tratamento que alguns administradores utilizam para com seus subordinados, esse conceito já é mais próximo da noção de assédio moral neste, os administradores lidam com seus subordinados de forma desrespeitosa e bruta. Freitas (2001) diz que “muitos administradores não sabem lidar com as suscetibilidades individuais e manejam melhor o chicote que a carroça”. O que diferencia a gestão por injúria do assédio é que esta é notada por todos e todos os empregados são maltratados, sem distinção.

As agressões pontuais são consideradas as violências, porém não caracterizam o assédio, pois neste a incidência constante da violência é o que torna destruidor e normalmente, as agressões pontuais são apenas expressão de reatividade e impulsividade sem premeditação.

Pode-se considerar que as más condições de trabalho e as imposições profissionais são outras formas de agressão que podem ser geralmente vistas como sinônimos de assédio moral. Entretanto, a intencionalidade diferencia o primeiro do assédio e a organização do trabalho tira do segundo o caráter do assédio.

Contudo, Freitas (2001) atenta para o fato de que o uso inadequado do termo assédio pode levar a banalização do mesmo e posteriormente levar a descrédito a problemática vivida pelas vítimas do fenômeno.

Diante de tudo é necessário que os administradores aprendam a respeitar as diferenças individuais de seus subordinados e passem a transmitir de forma respeitosa suas mensagens.

As organizações modernas já estão se conscientizando da importância das políticas que previnam deste fato, uma vez que o prejuízo que ele causa é incalculável. E apesar de não existir uma legislação específica e nem ser mencionado na Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), o assédio moral é uma preocupação atual.

Muitas vezes a empresa apresenta-se perplexa diante de uma situação de assédio moral aos seus colaboradores. Porém muitas não sabem ou não estão

preparadas para como gerir melhor as dificuldades de seu pessoal. Legalmente a empresa é considerada culpada pela violência à moral, por ser, muitas vezes, de acordo com a situação. Todas as empresas têm o dever de fiscalizar a atuação de seus funcionários e zelar pela qualidade no ambiente de trabalho e pelo respeito à dignidade de seus colaboradores, mas algumas organizações ainda mantêm culturas de relações desumanas, onde predominam condutas negativas, chegando a concordar com o abuso, desde que a situação traga lucro. Com isso, a cada dia, passa-se a gerar mais cidadãos doentes.

É importante que a administração da empresa e o departamento de recursos humanos conheça e oriente todos os seus colaboradores sobre quais aspectos podem ser considerados assédio moral, quais prejuízos a empresa pode ter e principalmente quais as reações as pessoas podem manifestar quando submetidas à agressão moral. A prevenção consiste em coletar melhores condições de trabalho, melhorar o diálogo e a comunicação na empresa.

Diante do exposto, é importante entender o significado da palavra inveja, o qual é um sentimento que ocorre entre as pessoas e que infelizmente é bastante comum na nossa sociedade.

2.7 A INVEJA NAS ORGANIZAÇÕES

2.7.1 Conceituando a inveja

Para começar a entender a inveja, pode-se iniciar com a citação de Vidal *apud* Tomei (1994, p. 5): “Quando um dos meus amigos tem sucesso, alguma coisa em mim se apaga”.

Toda pessoa possui o sentimento de inveja, mas dificilmente o expressam. A inveja é um sentimento perturbador e que se procura esconder.

Conforme Klein *apud* Tomei (1994, p. 6), “o sentimento de ira por outra pessoa possuir e usufruir de algo desejável, sendo o impulso invejoso de retirá-lo ou estragá-lo. Assim, o invejoso na organização passa mal quando percebe que seu colega de trabalho obteve sucesso e aprovação em seu trabalho. E, conseqüentemente, através do seu comportamento, de intenção, tentará por meio de verbalizações suspeitas, estragar o sucesso de seu colega.

Shoeck *apud* Tomei (1994, p. 8), conceituou a 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”. O autor esclarece que a inveja possui um papel importante nas relações sociais e que é um tema muito reprimido, pois não se encontram, de maneira freqüente, artigos ou discussões maiores sobre o papel que ela possui nas organizações. Embora, seja um fenômeno que aparece na literatura, ainda não se obteve sobre ele um fórum de discussão mais aprofundada. E, para abrir o entendimento desse fenômeno na natureza humana, pode-se citar a consideração de Kant *apud* Tomei (1994, p. 8), sobre o tema:

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 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.

Em relação à etimologia da palavra inveja, Tomei (1994, p.5) afirma que tem origem do substantivo latino *invidia* e do verbo *invidere*, que significam olhar maliciosamente, ou olhar enviesado, de soslaio.

Em geral, as definições sobre a inveja estão ligadas a uma conotação negativa, pois os sentimentos gerados exprimem ira, descontentamento com o que se tem, frustração, desejo de destruir o que o outro possui, entre outros. Esses sentimentos explicam porquê a inveja geralmente está associada ao sentimento de culpa e de vergonha.

Antes de analisar mais características da inveja, algumas definições são apresentadas no quadro a seguir:

Autor / Fonte	Definição
Dicionário Eletrônico Aurélio, Versão 2.0/ Editora Nova Fronteira.	“Desgosto ou pesar pelo bem ou pela felicidade de outrem. Desejo violento de possuir o bem alheio”.
Melanie Klein (<i>apud</i> Tomei, 1994, p.6)	“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”.
Francesco Alberoni, 1996, p.10	“A inveja é a maldade para com os outros quando achamos que a sociedade, o mundo, não são suficientemente bons para conosco. É um veneno que segregamos e com o qual intoxicamos o ambiente. E nesse ambiente não ficamos à vontade, sentimo-nos dependentes e medrosos”.
Tomei, 1994, p.5	“Inveja é um sentimento perturbador e sombrio que todos nós sentimos, mas poucas vezes verbalizamos”.
Aristóteles, 2º livro da Retórica, 1973, p. 94-95 (<i>apud</i> Alberoni, 1996, p.9)	“... uma dor causada pela sorte que se abate sobre outras pessoas e não sobre nós”.
Tomás de Aquino, na Summa Theologiae, 1895, p.290-91 (<i>apud</i> Alberoni, 1996, p.9)	“... uma infelicidade (tristitia) causada pelos bens dos outros”.
Spinoza, Ética, 1980, p.211 (<i>apud</i> Alberoni, 1996, p.9)	“A inveja nada mais é que o ódio em si mesmo, considerando que o homem sente prazer pelo mal dos outros e tristeza pelo bem”.
Kant, Metafísica dos costumes, 1973, p.328 (<i>apud</i> Alberoni, 1996, p.9)	“... a tendência a ver com sofrimento o bem dos outros, mesmo quando ele não causa qualquer dano ao nosso bem”.
John Rawls, Uma teoria da justiça, 1982, p.424 (<i>apud</i> Alberoni, 1996, p.9)	“... invejamos as pessoas cuja satisfação é superior à nossa e que temos a intenção de privá-las dos seus benefícios, mesmo que para isso tivéssemos que renunciar alguma coisa”.

Quadro 1: Conceitos de inveja.

Fonte: Medeiros (2000, p. 5)

O sentimento de inveja aparece no comportamento das pessoas, sendo possível entender um pouco mais desse fenômeno quando se busca a ajuda da teoria psicanalítica para interpretá-lo. Tomei (1994) classifica da seguinte forma as reações de inveja: desvalorização, negação e bajulação, projeção, idealização e retirada.

A desvalorização é a depreciação das boas qualidades do objeto, o que provocará menos admiração e dependência. Nessa forma de comportamento, a pessoa é movida pelo desejo de vingança. Para provar que o seu comportamento é melhor que o do outrem, a do invejado, a pessoa passa a usar de atitudes manifestas de fofocas, de críticas negativas e humilhação para fazer aparecer o sentimento de inveja e, assim, desvalorizar o sucesso do outro. Esse desejo de vingança é manifestado de forma agressiva através de comportamentos subversivos e indiretos, onde a ação fica inibida. Nesse caso, o invejoso desempenha, na maioria das vezes, o papel de vítima, pois a atitude de sofrimento se torna uma maneira inconsciente de provocar no outro um sentimento de culpa pelo sucesso obtido.

Já a negação e bajulação são a dificuldade de aceitar conscientemente o sentimento de inveja. A pessoa nega a inveja e, para camuflar esse sentimento, passa a utilizar a bajulação como mecanismo de justificativa para as suas atitudes, que podem ser traduzidas como típicas de pessoas conhecidas na organização como puxa-saco. Elas usam a forma de agradar a pessoa que invejam, elogiando-a na frente, mas, na ausência dessas, criticando-as e depreciando-as.

A projeção é o tipo de indivíduo que se percebe como uma pessoa não invejosa, ou seja, somente as outras pessoas que o cercam são pessoas que possuem o sentimento da inveja. Dessa forma, procura colocar a inveja nas costas de seus colegas, pois se considera uma pessoa isenta.

Na idealização, o indivíduo procura colocar o objeto invejado fora do seu alcance. A pessoa pode usar esse mecanismo para fazer frente à inveja como uma das formas de idealizar pessoas, grupos ou organizações. O exagero

representa uma tentativa de diminuir a inveja, pondo o invejado acima dos mortais (mitos, heróis, super-homens).

E, a retirada é caracterizada pelo o indivíduo que se sente incapaz de tolerar o sentimento de inveja, que nem tenta entrar em competição, mas procura desvalorizar-se a si mesmo. É conhecida como síndrome do medo de sucesso para não causar inveja.

2.7.2 A inveja na sociedade e nas organizações brasileiras

A sociedade mudou muito com o passar do tempo e está criando novas necessidades, a fim de atender aos interesses dos indivíduos.

Mannheim *apud* Tomei (1994 p. 54):

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. Agora, porém, defrontamos com uma diversidade de seitas religiosas e o desacordo entre várias filosofias políticas que, visto todas agirem simultaneamente, só conseguem neutralizar a influência uma das outras sobre o espírito das pessoas.

Esse cenário é visto no interior das organizações, onde gerenciar a mudança de comportamentos tem sido o grande obstáculo dos indivíduos.

Apesar da inveja ser reconhecida, os tipos de resposta a uma situação que poderá despertar inveja são tratados de forma diferente pelos indivíduos, em função de suas histórias de vida, dos fatores culturais, sócias, morais e das características do seu inconsciente.

Para Tomei (1999), o fator econômico-social e o fator cultural-religioso são os dois tipos de fatores inseridos na relação da inveja e no contexto do país. O fator econômico-social se baseia no conceito de competitividade, a qual dificulta a ascensão organizacional e canaliza o sucesso nem sempre via competências profissionais, observando que algumas variáveis poderão intervir, como o nepotismo e o “jeitinho brasileiro”.

Tomei (1999, p.56) faz alguns comentários a respeito dessas conclusões:

“O brasileiro tem um sentimento de frustração muito grande que, de certa forma, alimenta a inveja”.

“O brasileiro é um povo invejoso porque no Brasil é muito acirrada a luta por conquistas. Ver o que o outro já conquistou é um grande motivo de inveja”.

“O brasileiro é um povo invejoso devido à desigualdade de oportunidades”.

“Acho que o brasileiro não é muito invejoso do que outras pessoas do mundo, mas como ele é, em geral, mais pobre, sua probabilidade de ser invejoso aumenta um pouco”.

Ainda sobre esse fator, Tomei (1994, p. 56) diz:

Talvez a inveja no primeiro mundo tenha uma razão social diferente da nossa. Lá a competição-ou emulação, como queiram-faz parte da educação; imagine se um alemão, um inglês ou um japonês acha que os últimos serão os primeiros, ou que o reino dos céus será dos pobres de espírito! E depois as chances são maiores. Até segunda ordem, quem tem valor vence. Já aqui lembra o ditado: Onde não tem pão, todos gritam e ninguém tem razão! O sucesso de outrem nos agride, nos ofende nos puxa o tapete de sob os pés: que será que ele fez para conseguir isso? Quem será que enganou? Com quem será que dormiu? Sucesso, aqui, só por meios ilícitos. A gente tem de ser um pouco PC Farias, senão não vai; apelar pra magia negra, pro Pai Chicão e muita, muita arruda. Neruda dizia que uma cordilheira de ciúmes atravessa toda a América Latina. A gente se sente como candidato a presidente: se não pisar no pescoço da própria mãe, não chega lá. Aliás, quando se tem muita inveja de alguém, a melhor coisa a fazer é dar um conselho pra ela, para ajuda-la.

No fator cultural-religioso nota-se apesar do progresso e o desenvolvimento que estamos vendo nesta era da tecnologia, encontramos ao lado do racionalismo científico moderno uma existência de práticas, usos e costumes de origem mágica mista. Essas crenças estendem-se ao que se julga influir na vida do homem, encaminhando-o para o destino.

Pode-se concluir que as pessoas não demonstram a sua inveja, talvez por superstições ou por motivos éticos. Tomei (1994, p. 57) define que “o clima de inveja é sentido, mas não se sabe isolar as suas causas e efeitos”.

2.7.3 A psicologia da inveja no contexto empresarial

Na concepção freudiana, o invejoso é o sujeito que não consegue admitir que sua condição, como a de qualquer outro, é incompleta, e por isso imagina que as pessoas, às quais inveja, dispõem dessa plenitude.

O prazer de uma criança e/ou adulto acaba quando este descobre o prazer do seu colega, ou seja, o objeto de prazer não é o que o colega possui, mas sim, o prazer que ele vivencia. Este é considerado um modelo de sentimento de inveja.

Alguns objetos valiosos, como o dinheiro, carros, jóias e promoções ocultam o verdadeiro objeto da inveja.

Freud explica esse sentimento a partir da concepção do ser humano como alguém estruturalmente incompleto, e que cai inevitavelmente na ilusão de que conseguirá deixar de sê-lo, ou seja, adquirir um estado de felicidade absoluta.

Existe algumas pessoas acham que a sua vida mudará caso possuam dinheiro. Elas acham que quem é rico não têm carência, ou seja, que são felizes. Este é o motivo que inveja o rico.

Mas, se por acaso tiver acesso à riqueza, descobre que o dinheiro não era o objeto da felicidade. Ou seja, as pessoas sempre estarão à procura de sua felicidade.

Os fatores que influenciam a superação da inveja são os mesmos que fazem com que o ser humano substitua as suas emoções destrutivas por outras adequadas a vida social.

Um fator fundamental para isso, é possuir uma família que respeite a individualidade dos outros.

É importante saber que existe uma relação entre inveja e o olhar, pois todas as manifestações invejosas partem da percepção necessariamente visual do objeto invejado. Para Tomei (1994, p.64), a inveja entra pelos olhos. Uma vez que está dentro do sujeito, dá origem a sentimentos hostis e excita a destruir a quem despertou tal sentimento.

Para entender a psicologia da inveja é necessário entendermos dois conceitos de psicanálise: o narcisismo e a diferença de sexos.

A mesma autora considera o narcisismo como império de igualdade, onde eu sou a medida de todas as coisas. A diferença dos sexos pressupõe a perda do

narcisismo e a possibilidade de amar o diferente. O amor heterossexual é também uma forma de superar a inveja.

A inveja pode ser classificada em três tipos: a inveja sublimada, a inveja neurótica e a inveja perversa.

A inveja sublimada é o tipo do indivíduo normal, mas que em algumas situações sente sentimentos de inveja, os quais controla, compreende e em algumas vezes reprime. Segundo Tomei (1994, p.65), a inveja sublimada é “daquele que superou tal sentimento: o individuo admite seus limites e aproveita os talentos dos outros”.

Já a inveja neurótica é aquele tipo dominado por sentimentos invejosos, mas não é necessariamente uma má pessoa. O indivíduo passa a ser um sujeito hostil e mal-humorado; ele não gostaria de possuir esse sentimento, mas, não consegue. Pode-se citar como exemplo presente em Tomei (1994 p.67):

Não consigo olhá-lo de frente: me dá raiva. Tem sorte demais. Ganhou de todos e ainda por cima uma viagem de primeira classe. Não gostaria de falar mais com ele, mas, como trabalho diretamente com ele na equipe, vou suportá-lo do melhor modo possível. Para piorar as coisas, novamente estou sentindo terríveis dores no estômago. Minha velha úlcera abriu de novo.

A grande diferença da inveja sublimada é que nesta categoria quando pressionados, tem alta possibilidade de apresentar um comportamento do terceiro tipo de inveja, a inveja perversa.

O tipo inveja perversa, não é muito comum nas empresas, porque se trata de um sentimento ostensivamente intenso, podendo bloquear o próprio caminho do invejoso, pela quantidade de inimigos que reúne durante a vida. Mas, não é impossível a existência de pessoas com esse tipo de inveja em uma empresa, principalmente em estruturas autocráticas e fechadas. Neste caso, a inveja é tão presente no individuo que se torna difícil de ser revestida. Tomei (1994, p.67) descreve um exemplo:

Tenho preparado um dossiê para quando ele voltar de férias. Já falei ao diretor-geral que, apesar de ele ter facilitado o aumento dos objetivos de venda, tenho quase certeza de que pensa sair da empresa para trabalhar no concorrente. Percebo que ele é um sujeito capaz, porém traiçoeiro. Devemos desmascará-lo. É perigoso para nossa organização

e alertaria a todos para não se deixarem impressionar por esse êxito circunstancial. Juro que me vingarei.

2.7.4 A inveja e o sucesso empresarial

A pressão da nossa cultura no sentido de não poder fracassar leva os indivíduos a uma busca de justificativas que contradizem a instituição e ao senso comum.

Para Hebbel *apud* Tomei (1994, p.77) “a inveja poderá ferir o que possuímos, mas não o que somos”.

Neste aspecto, dois pontos devem ser entendidos: a doutrina do sucesso e a denúncia e a delação como conseqüências da inveja e como uma estratégia de negação e desvalorização.

2.7.4.1 Sobre a doutrina do sucesso

Bonder *apud* Tomei (1994, p.78) analisa a situação da inveja:

No processo de auto-afirmação, tão necessário para o despertar de todos nós, somos tentados sistematicamente pelas forças de orgulho... Quando instituições e ideologias enfraquecem, não temos onde investir nossas vidas, a não ser no crescimento pessoal. E, se por um lado, é um movimento extremamente enriquecedor para a humanidade, por outro pode torna-se um grande retrocesso, pois não é difícil encontrarmos verdadeiras multidões que compreendem erroneamente o investimento pessoal como sendo um verdadeiro bem... Trata-se como vimos anteriormente, de um traço invejoso, pelo qual realizamos todo o esforço do crescimento na expectativa da capacidade de cada um poder contentar-se internamente, de poder desenvolver uma relação prazerosa para consigo que seja minimamente dependente da nossa expectativa para com o outro... Ou seja, originados de diferentes tipos de carências, tanto o crescimento pessoal, como a espiritualidade, ou simplesmente a auto-estima, podem torna-se instrumentos de inveja. Talvez mais do que isso, do pior tipo de inveja.

Nas organizações, as políticas de autoconhecimento e de auto-estima que deveriam passar pela gerência do orgulho, são dificultadas pelas valorizações erradas do verdadeiro sentimento da humildade.

Os comportamentos radicais adotados em alguns casos, passam por dois extremos: o do exibicionismo, quando a ética individual busca o sucesso a qualquer preço, ou o da total retirada da competição.

León *apud* Tomei (1994, p.79) desenvolve uma tese de que:

O fracassar nem sempre é uma perda, nem sempre é uma derrota, nem sempre uma mancha, ou uma fatalidade. Pode ser uma decisão inteligente, uma motivação íntima e, às vezes, um gesto nobre, não desprovido de beleza.

Veríssimo *apud* Tomei (1994, p.80) inicia uma crônica dizendo:

O sucesso desses livros que ensinam as pessoas a fazer sucesso traz um risco que não está sendo devidamente analisado [...] O resultado é que cresce assustadoramente o número de vencedores nas ruas, numa sociedade em que as chances de vitória são claramente limitadas a quem tem pistolão e o topo já está tomado [...] Todos nós sabemos como o excesso de autoconfiança pode ser desagregador, principalmente em locais públicos [...] As pessoas com controle sobre a própria vida são geralmente as que nos empurram, buzina atrás de nós no trânsito e furam fila no cinema.

Nas empresas, o equilíbrio e a harmonia da ética do sucesso são favoráveis quando forem externalizados os princípios e os códigos de ética que permeiam os valores dos indivíduos.

Segundo Graça *apud* Tomei (1994, p.81) “as pessoas que sabem lidar com a vida sabem lidar com sucessos e insucessos”.

2.7.4.2 Sobre a denúncia como consequência da inveja

Fernandes *apud* Tomei (1994, p.81) demonstra que: “você deixa mais explícita a inveja quando alguém tem sucesso. Todo mundo perdoa tudo, só não perdoa o sucesso. A inveja é explicitada principalmente na hora de um fracasso pessoal”.

A delação está presente no contexto das estruturas de poder, onde o poder adquirido por uma pessoa resulta do poder tirado de outra. É evidente que o que leva os indivíduos à delação é a inveja.

2.7.5 A inveja como fonte de desmotivação no trabalho – a teoria “I” e “J”

A motivação é o impulso de uma pessoa para agir porque ela assim o deseja. Devido a sua importância, existem teorias de motivação e satisfação dos empregados. Mas, muitas não conseguem explicar de maneira satisfatória o comportamento humano. Na maioria das vezes as teorias são compostas de três variáveis: necessidades, atividades e recompensas.

Para Vries *apud* Tomei (1994, p.94),

Uma melhor compreensão da formação da inveja é 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.

Diante do exposto, é necessário adaptar algumas teorias clássicas ao foco do sentimento de inveja e não elaborar mais uma teoria de motivação.

As teorias que serão utilizadas como foco na inveja serão a Teoria X e a Teoria Y. Para McGregor *apud* Tomei (1994) a Teoria X, baseia-se na teoria tradicional (mecanicista) e a Teoria Y é baseada em concepções modernas sobre o comportamento humano.

Na sua Teoria X, McGregor diz que o ser humano médio é preguiçoso, ou seja, desenvolve uma aversão ao trabalho, tentando evitá-lo. As pessoas são coagidas, controladas, dirigidas e ameaçadas para realizar o esforço adequado.

Já na Teoria Y, McGregor baseia-se em que o ser humano médio não tem aversão pelo trabalho e que controlar e punir não são as únicas maneiras de obter esforço.

A Teoria X poderia ser transformada em Teoria I, se o pecado da preguiça do ser humano fosse substituído pelo da inveja.

Tomei (1994,p.95) define a Teoria X como: “o homem é preguiçoso, se eu o controlo e o reprimo o faço trabalhar” e a teoria I, como: “o homem é invejoso, se eu o controlo e o reprimo ela mascara sua inveja”.

A Teoria Y demonstra como é importante o desenvolvimento das potencialidades intelectuais dos seres humanos; permitindo elaborar a Teoria J,

onde os climas destrutivos de inveja são tratados de forma que se entenda não o que as pessoas provavelmente são, mas sim o que podem ser.

Tomei (1994, p.95) afirma que a Teoria Y e a Teoria J são:

Teoria Y: O homem quer ser ouvido e respeitado e busca responsabilidades, participação e comprometimento.

Teoria J: O homem não quer que situações de inveja gerem injustiças e favoritismos no reconhecimento das suas potencialidades e de sua participação.

A gerência da inveja está inserida em uma cultura caracterizada pelo compromisso e pelo senso de responsabilidades. Para que os recursos humanos possam ser valorizados e para que as pessoas empreendedoras e brilhantes sejam atraídas para as organizações, é necessário que as decisões sejam focalizadas pela Teoria I e J.

2.7.6 A lei de Parkinson e a inveja nas organizações

A lei de Parkinson ou lei do trabalho descreve que o trabalho dos indivíduos aumenta a fim de preencher o tempo disponível para sua execução. A lei enfatiza que um trabalho sempre se prolonga de maneira a tomar todo o tempo que para ele se tem disponível.

Desta lei o autor extrai dois princípios:

- O da lei da multiplicação de subordinados: um chefe de seção almeja sempre aumentar o número de subordinados desde que não sejam seus rivais.
- O da lei da multiplicação do trabalho: um chefe de seção sempre inventa trabalhos para outros funcionários.

Para o mesmo autor, por meio do número de subordinados, os chefes buscam provocar a impressão de grande atividade e de grande responsabilidade.

Parkinson diagnosticou também que algumas razões do seu processo de deteriorização organizacional, ao qual associou o crescimento de autoridade de indivíduos estavam inseridas duas características: a incompetência e o ciúme.

Parkinson afirma que:

Se o chefe da organização não é dos melhores, ele tratará de se cercar de empregados que sejam ainda piores, e eles, por sua vez, providenciarão subordinados que sejam piores que todos. Haverá logo uma competição de estupidez em que as pessoas fingem ser ainda mais estúpidas do que realmente são.

É necessário esclarecer que não é apenas sentimentos de incompetência e ciúmes que o processo organizacional estar arruinado. Em algumas situações o sentimento de inveja é diagnóstico de deteriorização empresarial, originando as “*invejite*” que são infecções generalizadas de inveja destrutiva nas organizações.

Parkinson *apud* Tomei (1994) sugere algumas estratégias para evitar o clima de inveja, são elas:

- a) Tentar caracterizar que tipo de estrelas existe na organização e a forma da demonstração do seu brilho.
Os tipos de estrelas podem ser classificados, como:
 - Quasar: estrelas que carrega sentimentos de intimidação.
 - Supernovas: estrelas dotadas de sentimentos de reconhecimento.
 - Black Hole (buracos negros): estrelas que detém sentimentos de rejeição.
 - Red Giant (gigante vermelho): estrelas que respondem com sentimentos de altruísmo.
 - White Dwarf (anã branca): que mantém *low profile*, tentando minimizar sua exposição à inveja e negação dos outros.
 - Neutron Star (estrela de nêutrons): influencia os eventos sem brilhar. É mais sentida do que vista.
- b) Quando uma estrela é impedida de desenvolver suas habilidades, irá procurar espaço fora da organização.
- c) É natural sentir-se ameaçado e mesmo defensivo diante de contribuições de seus empregados.
- d) Para que uma estrela brilhe em uma organização, não é necessário apagar o brilho da outra.
- e) Deve-se ter cuidado na ocasião de reconhecer as estrelas e desempenhos brilhantes, pois o exibicionismo pode aumentar a inveja.
- f) Quando um gerente colabora e apóia suas estrelas, brilhará como gerente.

2.7.7 Gerenciando a inveja nas organizações

2.7.7.1 Possibilidade de se gerenciar a inveja organizacional

Tomei (1994, p.113) afirma que:

Somente se conscientizando da inveja e do seu processo construtivo / destrutivo, é possível a operacionalização em nível de indivíduos, grupos e organizações de estratégias que gerenciem a inveja para a melhoria da qualidade, produtividade, e do desempenho das empresas.

Ou seja, a gerência da inveja inclui mais do que opiniões e percepções e qualquer iniciativa com emoções é bem-vinda. Alcorn *apud* Tomei (1994, p.114) define que: “sublimar emoções negativas não é saudável. Estas emoções servem apenas para prejudicar a saúde das pessoas, suas energias, seus nervos, sua disposição física, seu estado de espírito e suas atitudes”.

A cultura organizacional são as crenças e valores desenvolvidos pelos integrantes da organização.

Para gerenciar a inveja em uma empresa é necessárias algumas mudanças da sua cultura organizacional. Mas deve-se ter em mente que todo o processo de mudança é difícil.

Maquiavel *apud* Tomei (1994, p.115) explica que “não existe nada mais difícil de conduzir, nem nada mais incerto e perigoso, do que iniciar uma nova ordem de coisas”.

Então, para modificar esse nível de comportamento invejoso destrutivo, é preciso intervir na cultura organizacional e definir estratégias e as causas que enfraquecem esses sintomas.

2.7.8 Gerenciando a inveja em nível de organização

A cultura organizacional é a experiência adquirida do sucesso e das falhas, da forma de agir e pensar, da linguagem utilizada, das definições de papéis e das atividades e objetivos.

As empresas sabem que a mudança organizacional é uma imposição dos seus ambientes externos e internos, e que a flexibilidade e a inovação são condições essenciais para acompanhar a velocidade das transformações do mundo.

Pettigrew *apud* Tomei (1994, p.131) afirma que para se efetivar uma mudança na cultura de uma organização, treze pontos precisam ser mencionados:

- a) Um contexto externo receptivo, juntamente com habilidades gerenciais em mobilizar esse contexto, de modo a criar um clima geral para que ocorra a mudança;

- b) O comportamento de liderança tanto dos indivíduos recentemente engajados na organização e vindo de fora, como dos indivíduos que por algum tempo vem fazendo pressão por mudança e que ocupam posições de poder internamente;
- c) A existência de visões desarticuladas e imprecisas por parte de agentes de mudança na alta administração;
- d) A utilização de ações divergentes por parte de figuras-chave no novo esquema, a fim de elevar o nível de tensão na organização pela mudança;
- e) A utilização de meios desviantes e não-ortodoxos, tanto externa como internamente a organização, a fim de dizer o que não é expressável e pensar o que não é pensável;
- f) A liberação de caminhos e energias para a mudança, através do deslocamento de pessoas e porta-fólios;
- g) A criação de novas reuniões e outras arenas em que os problemas possam ser articulados e compartilhados, e as energias centradas em torno da necessidade de mudança;
- h) A alteração do processo administrativo na alta administração. Um aspecto-chave disto parece ser a necessidade de mudar os processos administrativos da alta administração, que tem caráter altamente divisionista para uma posição coerente e coesa;
- i) O período de quaisquer alterações culturais embrionárias através de mudanças estruturais cuidadosamente casadas, seguidas pelo fortalecimento de tais mudanças culturais e estruturais por meio da utilização pública dos sistemas de premiação da organização;
- j) A busca e o uso de modelos de desempenho (Role Model) que podem, através de seu comportamento público, apresentar os aspectos-chave da nova cultura. A identificação das pessoas que podem transmitir (walk the talk) parece ser um aspecto-chave para tornar concretas e públicas as mudanças culturais desejadas;
- k) A introdução de mensagem o mais profundamente possível na organização através do uso de estratégias de treinamento e desenvolvimento;
- l) A transmissão das novas crenças e comportamentos na organização, revolucionando os mecanismos de comunicação dos empregados;
- m) Finalmente, existe uma necessidade, antiquada, mas crítica, de persistência e paciência.

A função de recursos humanos exerce um papel fundamental na gerência da inveja. A teoria administrativa em geral e a administração de recursos humanos em específico apresenta alguns princípios que fortalecem a integração do indivíduo à organização e levam as organizações à busca da excelência.

Para Tomei (1994, p.113) deve-se identificar passos a fim de analisar a inveja de maneira construtiva:

- a) O reconhecimento dos disfarces destruidores da inveja e a precisão de suas conseqüências.

- b) O reconhecimento da face oculta da competitividade e do confronto construtivo.
- c) Estratégias que desenvolvam, em nível de indivíduo e de grupo, um maior autoconhecimento e clareza dos seus limites, e que permitam aceitar as desigualdades e as diferentes realidades da vida, sem idealizações, negações, desvalorizações etc.
- d) Estratégias que evitem, em nível da organização, ostentações, mentiras, boatos e indutores de inveja.
- e) Estratégias que evitem a polarização organizacional, já que esta é altamente nociva por prejudicar a capacidade da organização de perceber nuances e tomar atitudes condizentes com a realidade. A polarização transforma tudo em extremos, e, como o mundo real não é composto só de extremos, a organização polarizada vive num mundo irreal onde é fértil o terreno para as idealizações, negações etc.
- f) Estratégias que evitem a politização. A preocupação com a distribuição de poder e recursos, em vez de sua geração, é umas das molas mestras da inveja. Se não for controlada, ela consome todas as energias da organização, levando à paralização da atividade produtiva. Quando as pessoas percebem que as recompensas organizacionais são distribuídas de acordo com critérios políticos em vez de produtivos, elas dedicarão os seus esforços na tentativa de acumular poder.

Esse planejamento estratégico de recursos humanos para a inveja nas organizações pode ser implementado em nível tático e operacional em algumas áreas funcionais, como: nos planos de promoção, nas políticas salariais e planos de benefícios, nos programas de treinamento e desenvolvimento, na avaliação de potenciais e nos processos de desligamento.

Enfim, organizações em que a função de recursos humanos têm a preocupação com as emoções e sentimentos dos indivíduos, o clima de inveja terá o espaço diminuído em sua cultura.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo é apresentado os diversos elementos da metodologia científica utilizada no presente trabalho. É descrito o tipo de pesquisa, o universo e a amostra escolhida, o processo de coleta de dados, finalizando com o tratamento de dados coletados.

3.1 PLANO OU DELINEAMENTO DA PESQUISA

O procedimento científico deste estudo permite classificá-lo como um estudo de caso do tipo exploratório e descritivo. Segundo Lakatos; Marconi (1991, p.188), estudos exploratórios são:

Investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos.

Nesse tipo de pesquisa obtêm-se freqüentemente descrições tanto quantitativas quanto qualitativas do objeto de estudo, e o investigador deve conceituar as inter-relações entre as propriedades do fenômeno, fato ou ambiente observado.

Este tipo de estudo é composto de vantagens e desvantagens, que conforme o mesmo autor as vantagens seriam: acúmulo de informações sobre determinado fenômeno, que também podem ser analisadas por outros pesquisadores e com objetivos diferentes e também a facilidade na obtenção de uma amostragem de indivíduos, sobre determinada população. As desvantagens apresentadas são: pequeno grau de controle sobre a situação de coleta de dados e a possibilidade de que fatores, desconhecidos pelo investigador, possam vir interferir nos resultados e o comportamento verbal ser relativamente de pouca confiança, pelo fato de os indivíduos poderem falsear suas respostas.

Conforme declaram Barros; Lehfeld (1986), as pesquisas descritivas identificam características relevantes das unidades de estudos e podem também

esclarecer associações a essas características. De acordo com Roesh (1999, p.131)

Se o propósito do projeto é obter informações sobre determinada população: por exemplo, contar quantos ou em que proporção seus membros tem certa opinião ou característica, ou com que frequência certos eventos são de caráter descritivo.

3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA OU POPULAÇÃO-ALVO DO ESTUDO

Para Lakatos; Marconi (1991, p.223), “população ou amostra é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica”. Para a delimitação do universo é preciso identificar que pessoas, coisas ou fenômenos serão pesquisados, enumerando suas características comuns, como, por exemplo, sexo, faixa etária, organização a que pertencem, como também a comunidade onde vivem. Segundo Roesh (1999), universo consiste em um grupo de pessoas ou empresas que interessa entrevistar para o propósito específico de um estudo.

O universo do projeto de estudo são os Funcionários do Sesiclínica, tendo um total de 104 (cento e quatro).

3.3 PLANO DE AMOSTRAGEM

O grande objetivo da amostragem é proporcionar um subconjunto da população que é representativo nas principais áreas de interesse da pesquisa. A amostragem só ocorre quando a pesquisa não abrange a totalidade dos componentes do universo, surgindo a necessidade de investigar apenas uma parte dessa população.

O tipo de amostra é probabilística aleatória simples, que segundo Roesh (1999), “é aquela em que a escolha dos elementos é feita através de uma tabela de números aleatórios, de modo que cada membro da população tenha a mesma chance de ser incluído na amostra”. A amostra a ser utilizada é de 83 (oitenta e três) questionários, considerando um percentual de 5% de erro.

3.4 PLANO DE COLETA DE DAOS

Os dados do trabalho foram coletados de forma qualitativa e quantitativa, conforme a natureza de cada questão de pesquisa.

A pesquisa qualitativa é uma metodologia de estudo não estruturada de caráter exploratório permitindo que o pesquisador tenha um melhor entendimento do contexto em que o problema de pesquisa está inserido. As informações levantadas neste tipo de pesquisa não são medidas diretamente em pesquisas quantitativas. A pesquisa qualitativa atende à necessidade de aprofundamento nas percepções do entrevistado. O estímulo não estruturado é capaz de levantar informações ligadas ao subconsciente das pessoas, como as emoções, motivações, necessidades, atitudes e valores sem o disfarce da racionalização.

A pesquisa quantitativa é um tipo de pesquisa que busca a análise quantitativa das informações para que os resultados sejam medidas precisas e confiáveis da realidade. Esta metodologia permite que seja feita análise estatística e atende a necessidade da mensuração, representatividade e projeção. Assim, pode-se dizer que a pesquisa quantitativa faz uso de instrumentos específicos capazes de estabelecer relações e causas sempre levando em conta as quantidades. Com estes procedimentos os resultados podem ser projetados para o todo, ou seja, podem ser generalizados.

A pesquisa foi realizada no período de 05/09 a 16/09 de 2005, com os funcionários do Sesiclínica.

3.5 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A fonte de coleta de dados é primária, uma vez que os dados foram coletados através da aplicação de questionários. O instrumento de coleta utilizado foi o questionário que segundo Vergara (1997, p.53):

Caracteriza-se por uma série de questões apresentadas ao respondente, por escrito. Às vezes, é chamado de teste, como é comum em pesquisa psicológica; outras é designado por escala, quando quantifica respostas. O questionário pode ser aberto, pouco ou não estruturado, ou fechado e estruturado.

O questionário apresenta a vantagem de os respondentes sentirem-se mais confiantes, devido ao anonimato, o que possibilita coletar informações e respostas mais reais. É necessário que se estabeleça, quais as questões mais importantes a serem propostas e que interessam a ser conhecida, de acordo com os seus objetivos. Devem ser propostas perguntas que conduzam facilmente às respostas de forma a não insinuarem outras colocações.

4 ANÁLISE E DESCRIÇÃO DOS DADOS COLETADOS

Este capítulo destina-se a apresentar a análise e interpretação dos dados da pesquisa realizada no Sesiclínica, órgão integrante do Sistema FIERN – Federação das Indústrias do Rio Grande do Norte, no período de 05/09 a 16/09 de 2005.

A proposta inicial da quantidade de questionários a serem aplicados era de 83 (Oitenta e três), uma vez que existia uma população de 104 (Cento e quatro) funcionários. Isso considerando uma margem de erro de 5%. Porém uma parte considerável de funcionários não teve interesse em colaborar na participação do processo, reduzindo assim o número inicial da amostra de 83 (Oitenta e três), para 60 (Sessenta) questionários aplicados.

O questionário aplicado era composto de duas partes, as questões específicas e a caracterização do público-alvo.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS PESQUISADOS

Os gráficos a seguir, de 1 a 4, apresentam os resultados da caracterização dos funcionários. O gráfico 1, revela que dos 60 (Sessenta) funcionários entrevistados, 67% são do sexo feminino e 33% são do sexo masculino.

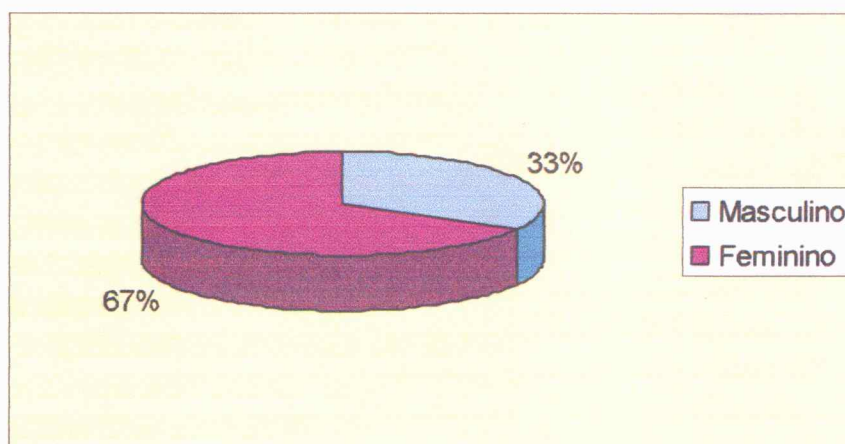


Gráfico 01- Gênero dos funcionários

Fonte: Questionário aplicado com os funcionários no SESICLÍNICA – CAT/NATAL (2005)

A questão seguinte apresenta a faixa etária dos funcionários, onde 62% deles estão situados na faixa etária de 19 a 39 anos, 25% de 40 a 49 anos e 13% estão situados entre 50 a 59 anos.

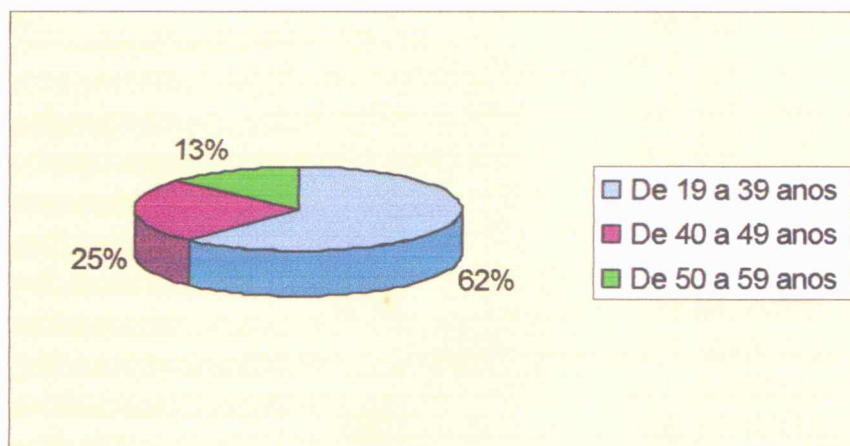


Gráfico 02 - Faixa etária dos funcionários

Fonte: Questionário aplicado com os funcionários no SESICLÍNICA – CAT/NATAL (2005)

Pode-se considerar que mais da metade da população entrevistada é considerada jovem e que menos de $\frac{1}{4}$ encontra-se na fase mais madura.

Analisando a questão que trata do nível de escolaridade, observa-se que 49% possuem ensino médio, 25% encontram-se no nível superior e 18% já possui uma pós-graduação e que somente 8% apresenta nível fundamental. Ou seja, quase a metade dos entrevistados concluíram o 2º grau e que $\frac{1}{4}$ são universitários ou estão cursando um curso de nível superior.

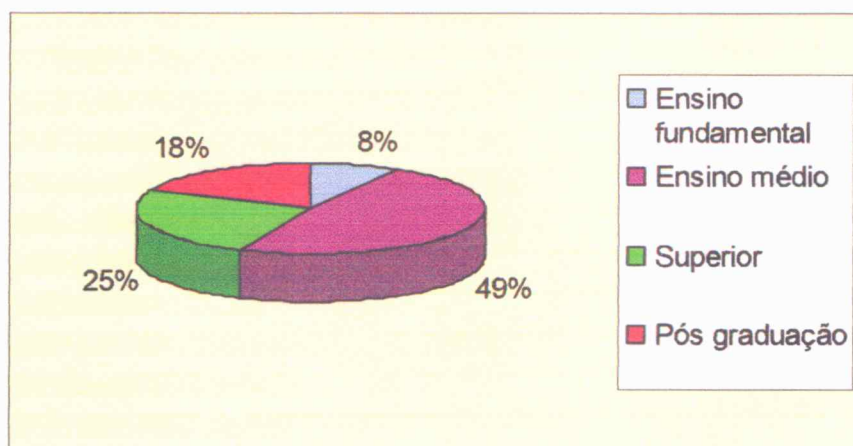


Gráfico 03 - Escolaridade dos funcionários

Fonte: Questionário aplicado com os funcionários no SESICLÍNICA – CAT/NATAL (2005)

A próxima questão representa o estado civil dos funcionários, onde 48% são casados, 45% encontram-se solteiros e 7% são divorciados. Demonstra apenas uma diferença de 3% entre os números de solteiros e casados, ou seja, é considerável equilibrada a população de solteiros e casados.

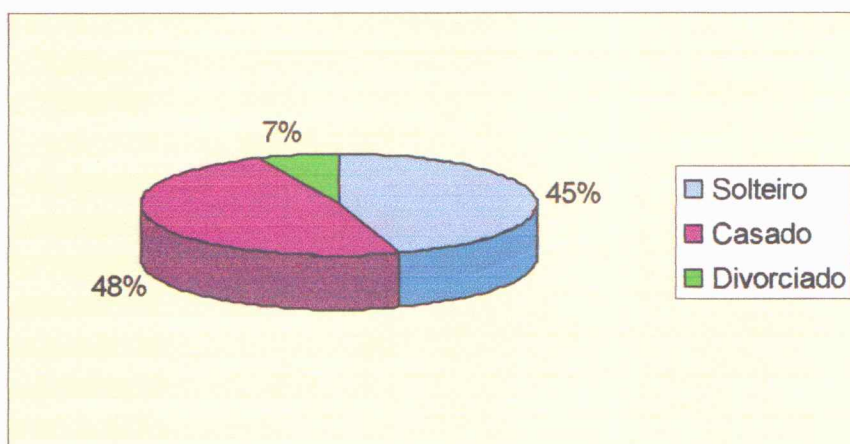


Gráfico 04 - Estado Civil

Fonte: Questionário aplicado com os funcionários no SESICLÍNICA – CAT/NATAL (2005)

4.2 QUESTÕES ESPECÍFICAS

A outra parte do questionário procurava estudar com profundidade a percepção dos entrevistados em relação ao processo de inveja e satisfação no ambiente de trabalho.

O questionário apresentava uma questão relacionada com a avaliação da satisfação no ambiente de trabalho, onde 61% estão satisfeitos, 22% encontram-se muito satisfeitos, 15% nem estão satisfeitos, nem insatisfeitos e que somente 2% dos funcionários entrevistados estão insatisfeitos.

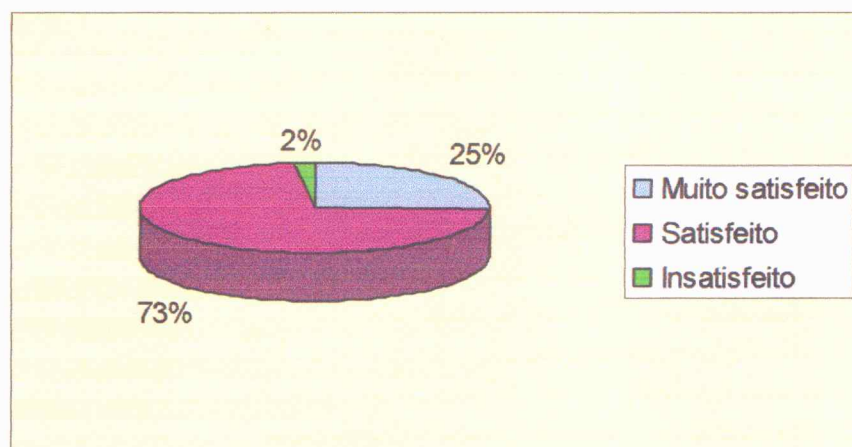


Gráfico 05 - Como os funcionários se sentem no ambiente de trabalho

Fonte: Questionário aplicado com os funcionários no SESICLÍNICA – CAT/NATAL (2005)

Para Chiavenato (1998, p. 91), "o clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente do organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia o seu comportamento". Ou seja, refere-se aos níveis de satisfação experimentada pelos empregados. Assim, o clima organizacional neste caso, é considerado satisfatório, uma vez que proporciona a satisfação das necessidades pessoais dos funcionários.

A questão 6, refere-se as causas da insatisfação no ambiente de trabalho e os principais motivos que foram apontados são: competição; inveja; problemas de relacionamento pessoal e outros, apresentando o seguinte resultado: 49% acha que o principal motivo é a inveja, 25% determinam outros motivos, como: falta de incentivo para futuras melhorias no campo profissional; salários; pelas pessoas que não sabem se comportar no ambiente de trabalho e pela falta de reconhecimento, 13% indicaram que é por problemas de relacionamento pessoal e por competição.

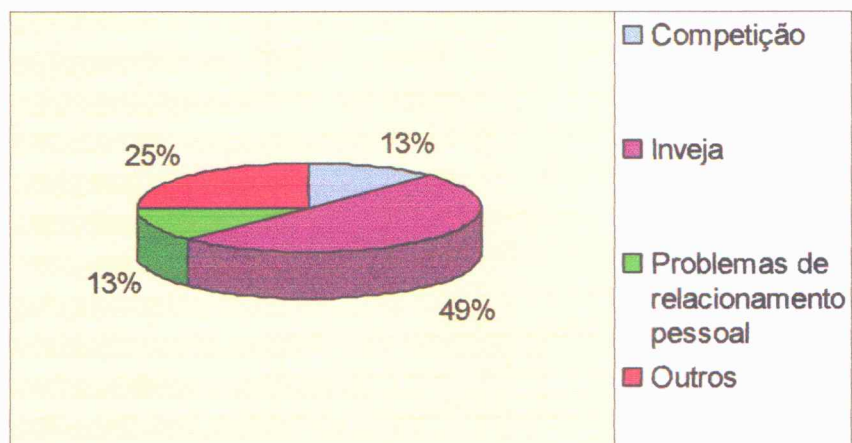


Gráfico 06 - Motivos da insatisfação no ambiente de trabalho

Fonte: Questionário aplicado com os funcionários no SESICLÍNICA – CAT/NATAL (2005)

Reverendo a citação de Tomei (1994, p.5), “quando um dos meus amigos tem sucesso, alguma coisa em mim se apaga”, neste caso a inveja foi abordada como o principal motivo pela insatisfação do ambiente de trabalho, o qual comprova que nesta empresa o sentimento de inveja está presente. Pode-se comprovar que as maiorias das pessoas sentem o sentimento de inveja, mas que é difícil externalizar este sentimento, como também que $\frac{1}{4}$ dos entrevistados apontam outros motivos como sendo o segundo responsável por esta insatisfação.

Existia uma outra questão que procurava identificar se os funcionários em algum momento da vida profissional já teria passado por problemas de relacionamento com os colegas de trabalho, 52% dos entrevistados responderam que sim e 48% ainda não passaram por estes problemas. Os principais problemas identificados foram: discursões, brigas e intrigas; mudança de chefia; falta de união; competição e inveja; quando a chefia faz divisão de tarefas; falta de companheirismo; abuso de poder por parte do colega; ironismo; falsidade, por achar que sempre estar certo e mal relacionamento com o colega que tinha ambição no ambiente de trabalho.

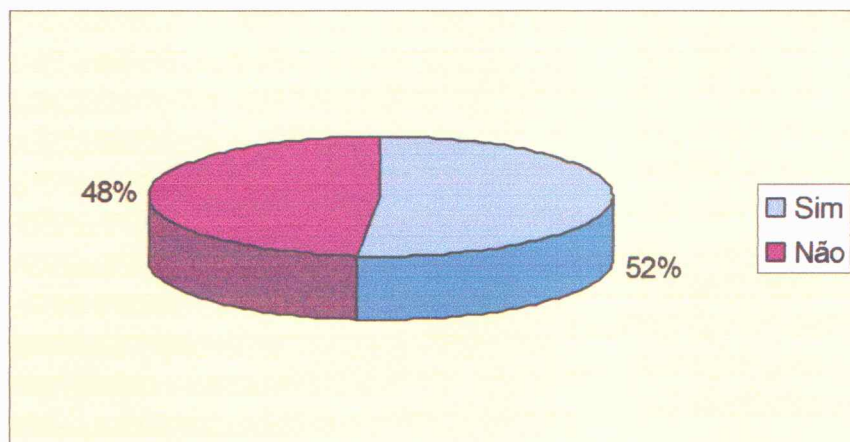


Gráfico 07 - Surgimento de problemas de relacionamento com os colegas de trabalho
Fonte: Questionário aplicado com os funcionários no SESICLÍNICA – CAT/NATAL (2005)

As sugestões apresentadas para solucionar o(s) problemas de relacionamento no ambiente de trabalho, são as seguintes: respeitar o trabalho de cada um; trabalhar em equipe; desenvolver ações de conscientização pessoal para minimizar as consequências de uma perda de chefia; liberdade de expressar sentimentos; participação nas decisões; capacitação cultural; diálogo; capacitação profissional; divisão de tarefas; humildade e simplicidade em qualquer posto de trabalho; estimular a produtividade sem competição; estabelecer regras iguais para todos sem regalias; procurar corrigir seus próprios erros; clareza de atribuições dentro do setor e reuniões de relacionamento interpessoal.

Pode-se comprovar que o fator econômico-social é um fator que se encontra inserido na relação de inveja. Este fator baseia-se no conceito de competitividade, dificultando o crescimento da organização. Enfim, as pessoas sentem inveja, mas não se consegue isolar as suas causas e efeitos (Tomei, 1994).

Ainda na mesma visão, os motivos relacionados ao surgimento de problemas de relacionamento no ambiente de trabalho, são: arrogância de alguns colegas; autoritarismo; stress; imaturidade; inveja; questão política; competição; política de cargos e salários; divisão de tarefas; limitações do setor; insegurança de perder o cargo; falta de rodízio nas atividades; procurar erros, em vez de ajudar; situações mal resolvidas por insatisfação e falta de profissionalismo.

Outra questão evidenciada foi mostrar como os funcionários desta instituição avaliam alguns fatores em seu ambiente de trabalho. Apresentando os resultados do gráfico 08.

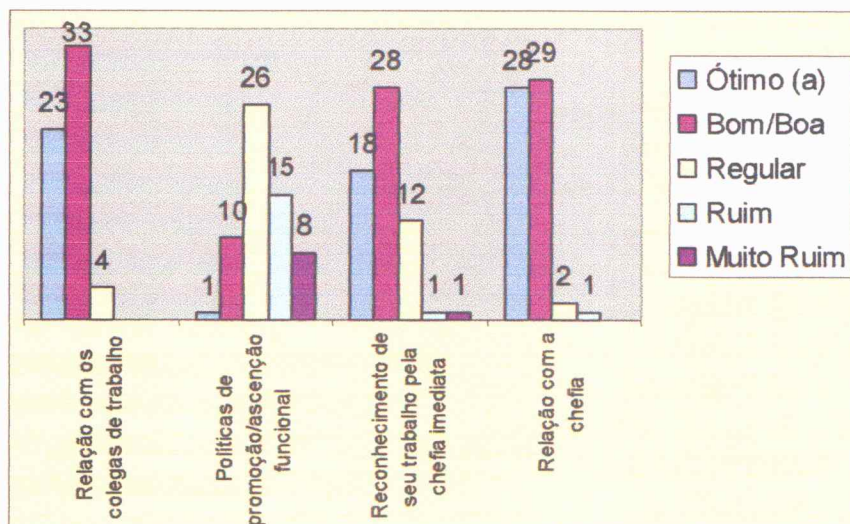


Gráfico 08 - Avaliação de alguns fatores no ambiente de trabalho

Fonte: Questionário aplicado com os funcionários no SESICLÍNICA – CAT/NATAL (2005)

O fator relação com os colegas de trabalho, relação com a chefia e o reconhecimento pela chefia imediata são considerados melhores nesta referida empresa. As políticas de promoção/ascensão funcional é considerada o principal fator de insatisfação no ambiente de trabalho. Nesta empresa poderia ser realizado um plano de reenquadramento de cargos para que os funcionários passassem a sentir-se mais motivados e assim contribuir com uma maior eficiência no desenvolvimento de suas tarefas

Alguns funcionários não expressam a sua inveja, na maioria das vezes, por superstições ou por ética. Para Tomei (1994, p. 57) o clima de inveja é sentido, mas ainda não se sabe isolar as suas causas e efeitos.

A questão 09 avaliava até que ponto os funcionários fazem algum tipo de auto-avaliação, em termos de competência profissional, com os demais colegas de trabalho. Os dados mostraram que: 65% dos entrevistados responderam que já se compararam com os demais funcionários, em termos de competência profissional, e 35% disseram que ainda não fizeram esse tipo de comparação. Pode-se concluir que mais da metade dos funcionários entrevistados já se

compararam com os demais colegas e menos da metade ainda não chegaram a fazer essa comparação, mas que poderá, em algum momento, passar a fazer essa auto-avaliação.

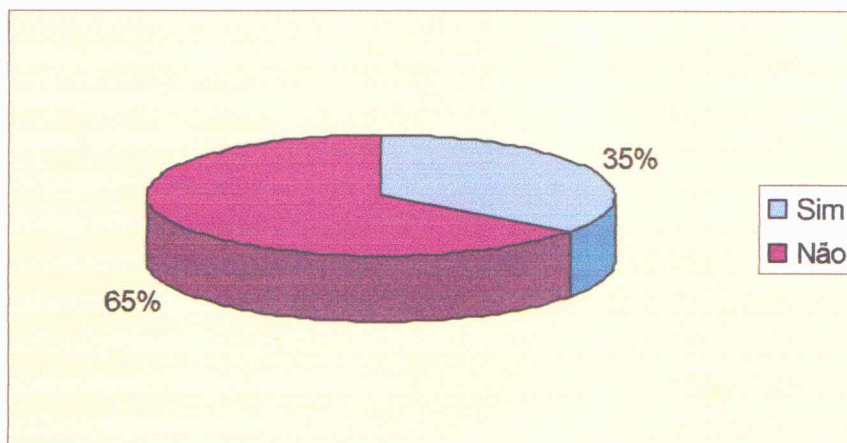


Gráfico 09- Comparação em termos de competência profissional com os colegas de trabalho
Fonte: Questionário aplicado com os funcionários no SESICLÍNICA – CAT/NATAL (2005)

Para essa situação é interessante observar que, em ambientes competitivos, surge o sentimento de inveja e infelizmente em algumas empresas não existem políticas para amenizar estes sentimentos. Segundo a revista *Você/SA*, a inveja é considerada forte se freqüentemente você se compara aos outros e se já menosprezou suas competências e talentos. O que demonstra que essa comparação em termos de competência profissional é um fator determinante para o surgimento da inveja. Um das soluções seria tornar a inveja positiva. Devemos procurar no colega de trabalho as boas competências que podem nos ajudar a ser cada vez melhor. Chiavenato apud Gusmão (2002, p. 55) diz que o ideal seria fazer um benchmark do outro, a fim de buscar a renovação individual. Para Freud, se a pessoa entender que está com inveja e conseguir tratar o invejado como um marco, o problema está praticamente resolvido.

Existia outra questão que comentava as razões que levava os funcionários a fazer uma comparação de sua competência profissional em relação aos demais colegas, e os resultados foram: procurar fazer as tarefas com competência; desejar ser tão competente quanto o outro, para que possa crescer no ambiente de trabalho; disponibilidade para executar os serviços; colaborar sem impor

limites; aprender mais; ascensão funcional; mostrar o trabalho como estar sendo elaborado, para produzir um melhor reconhecimento nas tarefas sem prejudicar os demais; conscientizar com relação a benefícios para com a empresa; facilidade para lidar com situações novas e resolução de problemas e desenvolver um trabalho em equipe; fazer sempre o melhor para a empresa e necessidades de novos conhecimentos para trabalhar.

Para minimizar esta comparação, é necessário mostrar a importância de a pessoa construir o caminho necessário para que venha alcançar o seu desejo enquanto pessoa, bem como mostrar as possibilidades de caminhos dentro da empresa.

A questão seguinte, ver gráfico 10, procura definir se os funcionários já se sentiram tentados a falar mal de alguém no ambiente de trabalho e 52% responderam que não, ainda não sentiram vontade de falar mal de alguém e 48%, ou seja, um pouco menos da metade, disseram que já se sentiram tentados.

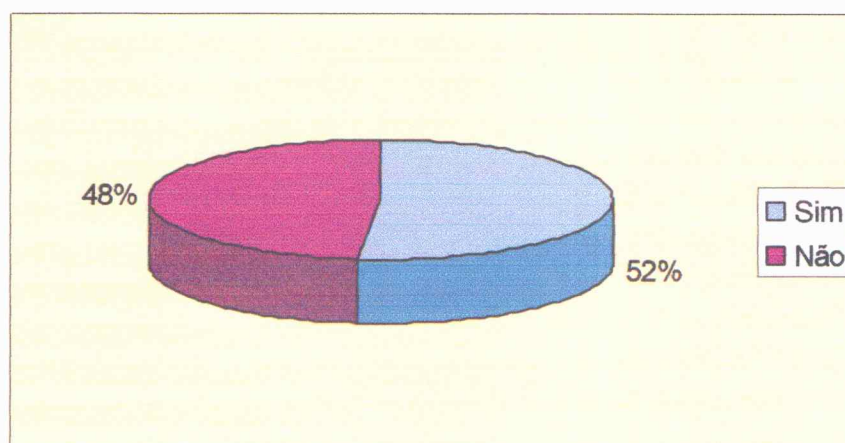


Gráfico 10 - Funcionários tentados a falar mal de alguém no ambiente de trabalho
Fonte: Questionário aplicado com os funcionários no SESICLÍNICA – CAT/NATAL (2005)

Um pouco menos da metade dos entrevistados responderam que já se sentiram tentados a falar mal de alguém, o que se pode constatar que muitos dos funcionários encobrem o sentimento da inveja e não sentiram a vontade a falar desse assunto, sentindo-se melhor omitir certas opiniões.

A próxima questão, ver gráfico 11, apresenta alguns fatores que levam os funcionários a ficarem chateados no ambiente de trabalho. Nesta questão os

respondentes poderiam optar por mais de uma resposta. Trinta e duas pessoas escolheram um dos principais motivos que lhes levam a ficarem chateados, quando o chefe não o reconhece profissionalmente; vinte e seis pessoas disseram que é com situações que geram mudanças, com o sucesso do colega e com a competitividade no ambiente de trabalho; já vinte e cinco pessoas, o qual não é considerado um número muito significativo do anterior, responderam que ficam chateados quando o colega recebe uma promoção e outros não quiseram responder.

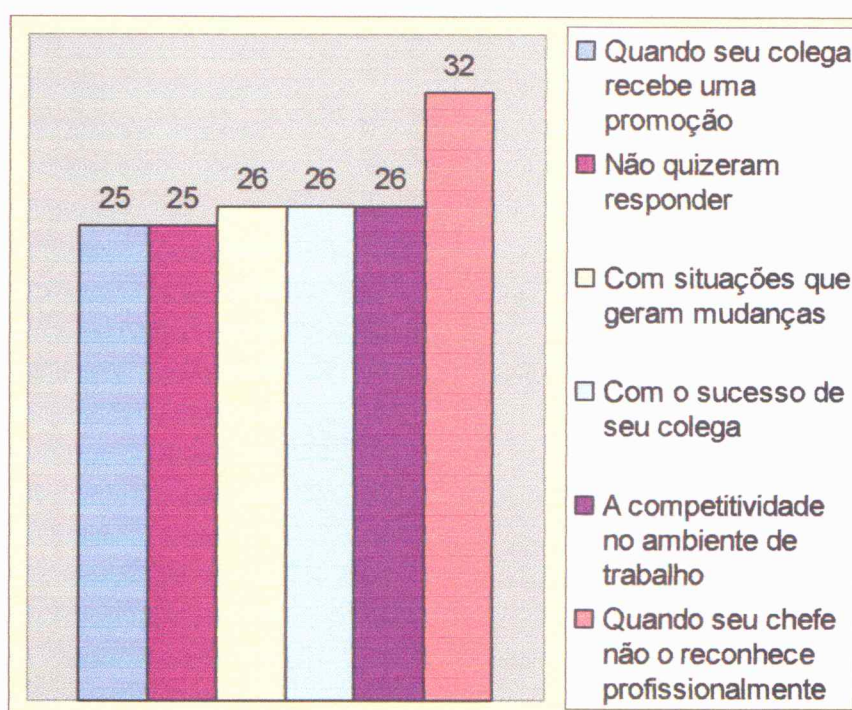


Gráfico 11 – Fatores que levam os funcionários a ficarem chateados no ambiente de trabalho
Fonte: Questionário aplicado com os funcionários no SESICLÍNICA – CAT/NATAL (2005)

Deve-se esclarecer que não devemos confundir a competição com a inveja. A inveja é um sentimento negativo que pode transformar o processo de competição em algo destrutivo. Um dos principais motivos que levam alguém a ficar chateado no ambiente de trabalho é quando o chefe não o reconhece profissionalmente. Com isso o funcionário pode tornar-se desmotivado e sem vontade de colaborar para com a empresa.

A questão seguinte, ver gráfico 12, procurou identificar se os funcionários já se sentiram incomodados com o sucesso dos demais colegas e 95% afirmaram que não se sentem incomodados e apenas 5% disseram que se sentem incomodado com o sucesso dos outros.

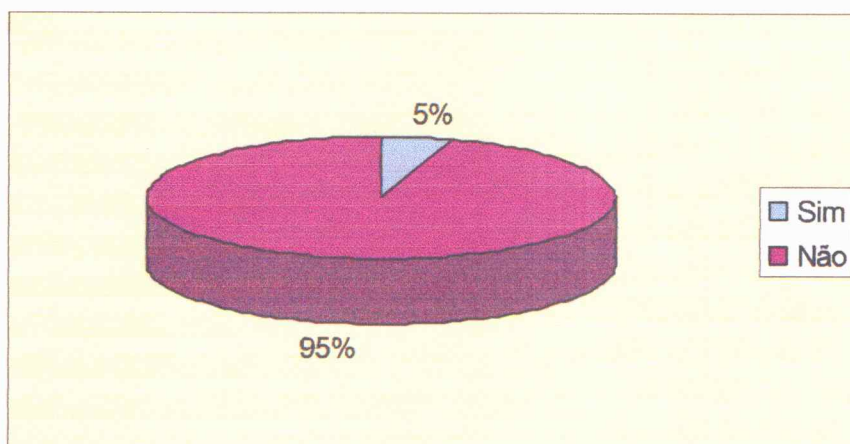


Gráfico 12 – Se os funcionários se sentem incomodado com o sucesso dos outros
Fonte: Questionário aplicado com os funcionários no SESICLÍNICA – CAT/NATAL (2005)

Na mesma visão, existia uma questão que tratava dos comentários de como os funcionários se sentem quando o colega recebe um elogio e estes responderam que: se sente feliz por saber que ele é um bom profissional; se for uma pessoa que gosta muito fica feliz; não se incomoda, pois o sucesso do colega é importante para o grupo; bem, por saber que ele é capaz; satisfeito; fica com raiva por enxergar uns e outros não; indiferente; me deixa mais motivado para exercer um bom trabalho na empresa e gostaria de receber também.

Fernandes *apud* Tomei (1994) afirma que quando alguém tem sucesso a inveja é mais explícita. Toda pessoa perdoa tudo, mas o sucesso dificilmente se perdoa. Para o autor, a inveja é demonstrada com maior ênfase na hora de um fracasso pessoal.

O gráfico 13, apresenta os fatores que podem provocar o surgimento da inveja no ambiente de trabalho.

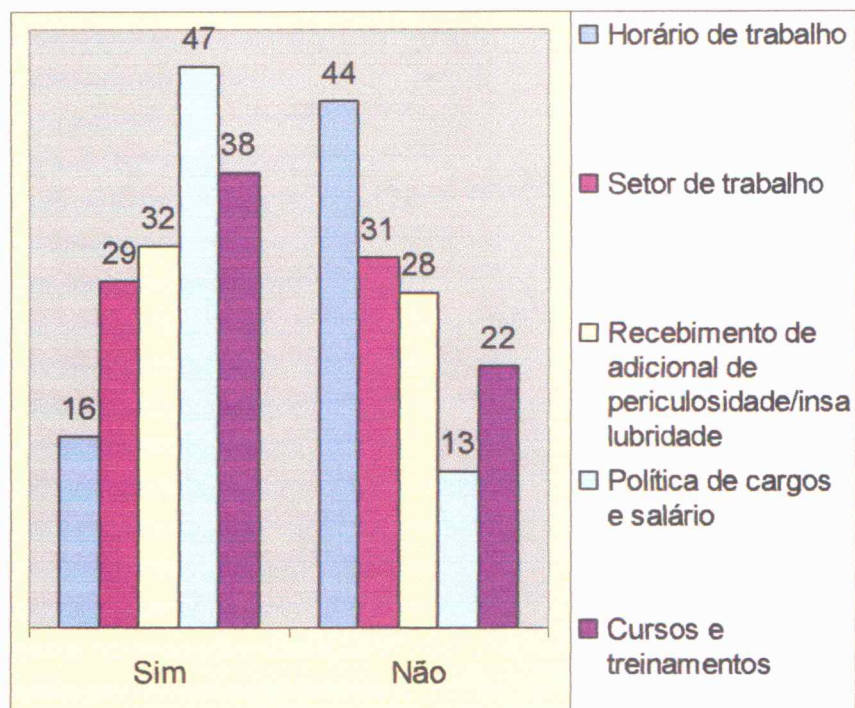


Gráfico 13 – Fatores que podem provocar o surgimento da inveja no ambiente de trabalho
 Fonte: Questionário aplicado com os funcionários no SESICLÍNICA – CAT/NATAL (2005)

Quarenta e sete entrevistados apontaram que a política de cargos e salários é um dos principais fatores que provocam o surgimento da inveja nesta empresa, assim como o fator cursos e treinamentos pode ser também enfatizado. Quarenta e quatro pessoas afirmaram que o horário de trabalho não é caracterizado como um fator que pode originar o sentimento da inveja.

Um bom começo para evitar os maus fluidos da inveja no ambiente de trabalho é gerenciar este sentimento dentro da organização. Deve-se incentivar a cooperação entre equipes; criar uma estrutura de gestão participativa e combater as mentiras e boatos com um sistema de informação competente.

A última questão, gráfico 14, tratava de alguns fatores que poderiam reduzir o surgimento da inveja no ambiente de trabalho e quarenta e duas pessoas responderam que o trabalho em equipe e a implantação do plano de cargos e salários podem reduzir o surgimento da inveja; trinta e três pessoas disseram que a liberdade de expressar sentimentos e apresentar sugestões podem amenizar este sentimento; vinte e nove funcionários acham que a avaliação de desempenho

utilizada como parâmetro de promoção podem diminuir o sentimento de inveja; vinte e oito pessoas dizem que reuniões com maior frequência com a chefia também pode diminuir a inveja; vinte e sete acham que decisões com a participação e/ou envolvimento dos funcionários também diminuem a inveja no ambiente de trabalho; vinte e três responderam que a criação de equipes para solucionar conflitos internos podem interferir também, onze dos entrevistados acham que é a maior autonomia Nas decisões e só três pessoas apontaram outros motivos, tais como: respeito da chefia com os funcionários (colaboradores); confraternizações, desenvolver atividades como esporte e lazer e um outro funcionário não quis comentar.

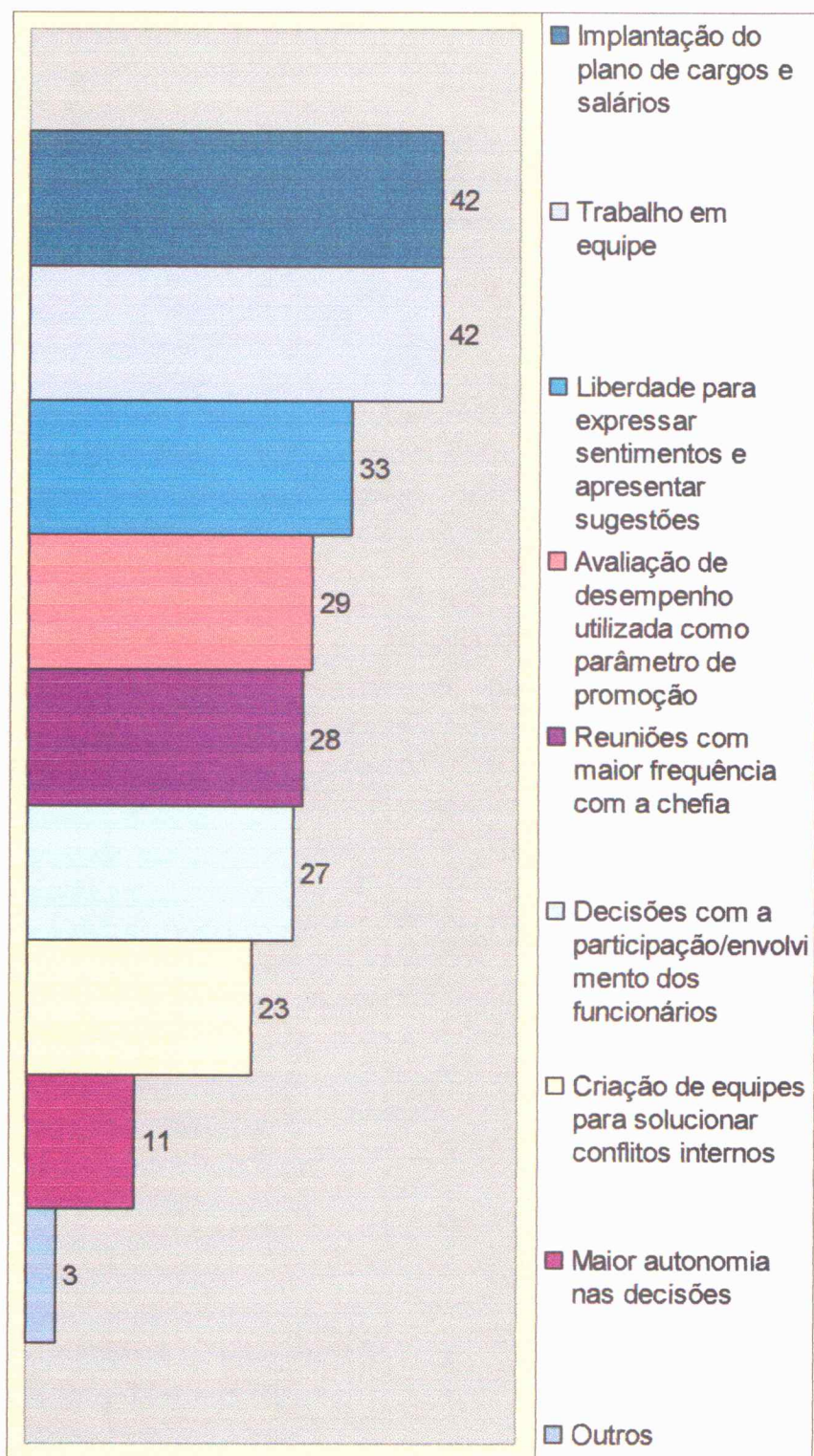


Gráfico 14 – Fatores que poderiam reduzir a surgimento da inveja no ambiente de trabalho
 Fonte: Questionário aplicado com os funcionários no SESICLÍNICA – CAT/NATAL (2005)

Hoje em dia, a maioria das pessoas sabe que a mudança organizacional é uma imposição dos seus ambientes externos e internos. Para Parkinson apud Tomei (1994), se um chefe da organização não é um dos melhores, ele tratará de se cercar de empregados que sejam ainda piores, e eles, por sua vez, providenciarão subordinados que sejam piores que todos. Isto demonstra que não é apenas sentimentos de incompetência e ciúmes que a organização fica arruinada. Na maioria das vezes, o sentimento de inveja é um diagnóstico de deteriorização empresarial.

Para Tomei (1994), para comprovar que o seu comportamento é melhor que o do outrem, a do invejado, a pessoa passa a usufruir de atitudes manifestadas de fofocas, humilhação, dentre outros para fazer aparecer o sentimento de inveja e, só assim desvalorizar o sucesso do outro.

5 CONCLUSÕES, PROPOSTAS E SUGESTÕES

Neste capítulo serão apresentadas as principais conclusões e recomendações que parecem importantes para pesquisadores que se interessem e pretendem enveredar no estudo mais detalhado pelo tema.

Os resultados obtidos nesta pesquisa, referente aos motivos e conseqüências da inveja pouco se desviaram do que a literatura teórica aponta sobre o surgimento desse sentimento. A análise revelou a percepção dos funcionários investigados do Sesiclínica, na cidade do Natal/RN, confirmando o que os autores pesquisados declaram sobre a inveja. A metodologia adotada contempla de maneira satisfatória os aspectos abordados pelo estudo, refletindo a verdadeira opinião dos funcionários, sem direcionamentos e sem indicações tendenciosas.

Os resultados da pesquisa apontam para as seguintes conclusões:

- Os entrevistados são na maioria do sexo feminino, com idade entre 19 e 39 anos que possuem ensino médio. Em relação ao estado civil, existe um equilíbrio entre solteiros e casados;
- Grande parte dos pesquisados se sentem satisfeitos em seu ambiente de trabalho, mas uma parcela significativa dos entrevistados apontou que não estão satisfeitos, nem insatisfeitos, demonstrando que existiram pessoas que não se sentiram à vontade no ato da resposta;
- O principal motivo apresentado como insatisfação no ambiente de trabalho foi a inveja, comprovando assim que este sentimento encontra-se presente nesta organização. Também se pode comprovar que a competição e problemas de relacionamento pessoal, assim como; salário, falta de reconhecimento são fatores presente que geram esta insatisfação;
- Outro fator importante constatado foi que existiu um equilíbrio dos respondentes em afirmarem já terem passado por problemas de relacionamento com os colegas de trabalho. Ou seja, identifica-se que muitos dos pesquisados omitiram sua opinião a respeito desta questão;

- Com relação á avaliação de alguns fatores no ambiente de trabalho, a relação com a chefia e a relação com os colegas de trabalho, são considerados como ótimos e bons; mas as políticas de promoção/ascensão funcional e o reconhecimento pela chefia imediata são considerados não tão bons;
- Foi comprovado que os funcionários entrevistados não costumam se comparar, em termos de competência profissional, com os demais colegas. As razões que poderiam a fazer esta comparação de competência profissional seriam: procurar fazer as tarefas com competência, desejar ser tão competente quanto o outro, para que possa crescer no ambiente de trabalho, disponibilidade para executar os serviços, ascensão funcional, dentre outros;
- Outro aspecto importante e que deixou os entrevistados divididos foi a questão que tratava se os funcionários já sentiram-se tentados a falar mal de alguém, demonstrando mais uma vez que estes ainda não estão preparados em responder sobre esse assunto e mostrando que nesta empresa se os funcionários já sentiram tentados a comentar negativamente sobre algum colega de trabalho, a inveja estar presente entre eles;
- Na mesma visão foi constatado que a principal razão de insatisfação no ambiente de trabalho, é quando o chefe não o reconhece profissionalmente. Mas outros fatores também foram evidenciados como: situações que geram mudanças, sucesso do colega e a competitividade. Para isso, a organização poderia se reunir com todos os chefes imediatos e mostrar a importância de cada funcionário para o crescimento da empresa.
- Os entrevistados apontaram que não se sentem incomodados com o sucesso dos demais colegas, mas uma vez é identificado que mesmo assim existe uma parte que se sente incomodado, o que comprova que o sentimento de inveja é presente nesta organização;
- Constatou-se que quando o colega recebe um elogio, os demais colegas se sentem: felizes por entenderem que essa pessoa é um bom profissional e

por saber que o colega é capaz e outros ficam com raiva por saber que os chefes não observam o seu trabalho e que estes só enxergam alguns;

- Outro fator a ser destacado é a política de cargos e salários e os cursos e treinamentos são fatores que podem provocar o surgimento da inveja nesta organização. O horário de trabalho e o setor de trabalho são apontados como os fatores que menos origina este sentimento.

A interpretação dos resultados da análise e das conclusões permitiu a construção e elaboração de algumas sugestões que podem ajudar àqueles dirigentes que pretendem obter resultados positivos sobre o sentimento da inveja.

- As soluções apontadas para solucionar os problemas de relacionamento no ambiente de trabalho, foram: respeitar o trabalho de cada um; trabalho em equipe; desenvolver ações de conscientização pessoal para amenizar os problemas relacionados à perda da chefia; participação nas decisões; capacitação cultural; diálogo; divisão de tarefas; estabelecer regras iguais para todos, dentre outras;
- Os fatores que poderiam reduzir o surgimento da inveja seriam: trabalho em equipe, a implantação do plano de cargos e salários, liberdade de expressar sentimentos, reuniões com maior frequência com a chefia, decisões com a participação e envolvimento dos funcionários,

Diante das conclusões obtidas e da literatura estudada para o desenvolvimento deste trabalho, percebe-se que muitos dos funcionários entrevistados não reconhecem ou sentem vergonha de apontar que possui inveja do colega de trabalho. Muitos acham que possuir esse sentimento é algo desastroso para o seu trabalho, mas na verdade deve-se adotar medidas corretivas para amenizar esse sentimento.

REFERÊNCIAS

CARVALHO, Antônio Vieira de. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1997. V.1

CERVO, Amado Luiz. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Recursos humanos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Teoria geral da administração: abordagens descritivas e explicativas**, 5ed. São Paulo: Makron Books, 1998. V.2

DINSMORE, Paul Campbell. **Poder e influência gerencial: além da autoridade formal**. Rio de Janeiro: Cop, 1989.

FREITAS, Maria Ester. **Assédio moral e assédio sexual**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 8-19, abr. / jun. 2001.

GUSMÃO, Marcos. **Conflitos no trabalho**. Você S/A, Maio, 2005.

WOOD JR, Thomaz. **Gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 2002.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. rev, ampl. São Paulo: Atlas, 1991.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução da Administração**. 5. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000

MEDEIROS, Mércia. **As Políticas de recursos humanos e suas implicações no sentimento de inveja**. 2000. Dissertação (mestrado em recursos humanos) Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2000.

MILKOVICH, George T. **Administração de recursos humanos**. Tradução Reynaldo C. Marcondes. São Paulo: Atlas, 2000.

ROESH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de casos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

TOMEI, Patrícia Amélia. **Inveja nas Organizações**. São Paulo: Makron Books, 1994.

WEISS, Donald H. **Como resolver ou evitar conflitos no trabalho**. Tradução Reinaldo Gurany. São Paulo: Nobel, 1994.

APÊNDICE

QUESTIONÁRIO

I. Questões específicas

1. Na escala abaixo, marque com um “X” na alternativa que representa o seu sentimento.

Como você se sente no seu ambiente de trabalho?

Muito Satisfeito Satisfeito Nem satisfeito, nem insatisfeito Insatisfeito Muito insatisfeito

2. Se você encontra-se insatisfeito com o ambiente de trabalho, **aponte os motivos da insatisfação:** (Se não, passe para a questão seguinte). Pode marcar mais de uma alternativa.

2.1 () Competição

2.2 () Inveja

2.3 () Insatisfação com a chefia

2.4 () Problemas de relacionamento pessoal

2.5 () Outros (Especifique): _____

3. Em algum momento da sua vida profissional você passou por **problemas de relacionamento com os colegas de trabalho?**

3.1 () Sim (Quais foram os problemas ?) _____

3.2 () Não (Passe para questão nº 6)

4. Se você respondeu sim na questão anterior, apresente sugestões **para solucionar o(s) problemas de relacionamento no ambiente de trabalho?**

5. Ainda na sua visão, quais os motivos que **ocasionaram o surgimento de problemas de relacionamento no ambiente de trabalho?**

6. Na escala abaixo marque com um “X”, como você avalia os seguintes fatores no seu ambiente de trabalho:

Fatores	Avaliação				
	Muito bom / boa	Bom / boa	Regular	Ruim	Muito ruim
Relação com os colegas de trabalho					
Políticas de promoção /					

ascensão funcional					
Reconhecimento de seu trabalho pela chefia imediata					
Relação com a chefia					

7. Você costuma fazer uma **auto-avaliação comparando-se em termos de competência profissional**, com os demais funcionários?

7.1 () Sim 7.2 () Não (Passe para questão de nº 9)

8. Se sim, comente as razões que lhe levam a fazer **uma comparação de sua competência profissional em relação aos demais funcionários?**

9. Você já se sentiu **tentado a falar mal de alguém no seu ambiente de trabalho?**

9.1 () Sim 9.2 () Não (Passe para questão de nº 11)

10. Dos fatores apresentados abaixo, atribua uma ordem de importância de 1 à 5, a **aqueles fatores que levam você a ficar chateado no ambiente de trabalho** (Escala: o nº 1 é o que lhe deixa mais chateado e o nº 5 é o que você fica menos chateado)

10.1 () Quando seu colega recebe uma promoção

10.2 () Quando seu chefe não o reconhece profissionalmente

10.3 () Com situações que geram mudanças

10.4 () Com o sucesso de seu colega

10.5 () A competitividade no ambiente de trabalho

11. Você já se sentiu incomodado **com o sucesso dos outros?**

11.1 () Sim 11.2 () Não

12. Quando seu colega **recebe um elogio**, como você se sente?

13. Dos fatores apresentados na tabela abaixo, marque aqueles que na sua percepção **podem provocar o surgimento da inveja** no ambiente de trabalho?

Fatores	Provocam o surgimento da inveja no seu ambiente de trabalho	
	Sim	Não
Horário de trabalho		
Setor de trabalho		
Recebimento de adicional de		

periculosidade/insalubridade		
Política de cargos e salários		
Cursos e treinamentos		

14. Na sua visão, o que poderia ser feito na sua empresa, **para reduzir o surgimento da inveja** no ambiente de trabalho? (Pode-se marcar mais de uma alternativa)

14.1 () Trabalho em equipe

14.2 () Maior autonomia nas decisões

14.3 () Implantação do plano de cargos e salários

14.4 () Reuniões com maior frequência com a chefia

14.5 () Avaliação de desempenho utilizada como parâmetro de promoção

14.6 () Liberdade para expressar sentimentos e apresentar sugestões

14.7 () Decisões com a participação/envolvimento dos funcionários

14.8 () Criação de equipes para solucionar conflitos internos

14.9 () Outros (Especifique): _____

II. Características do entrevistado

15. Sexo

15.1 () Masculino

15.2 () Feminino

16. Faixa etária:

16.1 () Até 18 anos

16.2 () De 19 a 39 anos

16.3 () De 40 a 49 anos

16.4 () De 50 a 59 anos

16.5 () Acima de 60 anos

17. Estado civil:

17.1 () Solteiro

17.3 () Divorciado

17.2 () Casado

17.4 () Viúvo

18. Escolaridade:

18.1 () Ensino fundamental

18.2 () Ensino médio

18.3 () Superior

18.4 () Pós Graduação