

INVEJA NAS ORGANIZAÇÕES: IDENTIFICAR E GERENCIAR ESSE SENTIMENTO NO AMBIENTE DE TRABALHO

Fabio Pereira Duarti¹
Diógenes José Gusmão Coutinho²

RESUMO: O objetivo deste artigo é promover uma reflexão sobre o sentimento de inveja no ambiente de trabalho, destacando sua relevância no contexto das relações interpessoais e da dinâmica organizacional. Para isso, são apresentados os principais conceitos relacionados à inveja, bem como as contribuições teóricas de autores, obras de referência, artigos científicos e trabalhos. Além de conceituar a inveja, o artigo explora os fatores que favorecem seu surgimento nas organizações, tais como a competitividade excessiva, a falta de reconhecimento, a desigualdade de oportunidades, entre outros elementos que podem desencadear esse sentimento entre os colaboradores. Também são discutidas estratégias e práticas eficazes para o gerenciamento e a prevenção da inveja no ambiente corporativo, com o intuito de preservar a harmonia nas relações de trabalho, aumentar a cooperação entre equipes e promover um clima organizacional saudável. O artigo foi desenvolvido com base no método de revisão narrativa da literatura, o que possibilita uma análise crítica e integrativa de diferentes fontes teóricas e empíricas sobre o tema. A estrutura da discussão contempla os comportamentos mais recorrentes associados à manifestação da inveja no contexto organizacional, bem como as abordagens de gestão emocional e liderança que podem contribuir para mitigar os efeitos negativos desse sentimento. Dessa forma, o artigo busca contribuir para a ampliação do conhecimento sobre a inveja no trabalho e oferecer subsídios teóricos para gestores, profissionais de Recursos Humanos e pesquisadores específicos na construção do saber do comportamento humano.

Palavras-Chave: Comportamento. Pessoas. Gestão. Clima.

2484

ABSTRACT: The objective of this article is to promote reflection on the feeling of envy in the workplace, highlighting its relevance in the context of interpersonal relationships and organizational dynamics. To this end, the main concepts related to envy are presented, as well as the theoretical contributions of authors, reference works, scientific articles, and papers. In addition to conceptualizing envy, the article explores the factors that favor its emergence in organizations, such as excessive competitiveness, lack of recognition, inequality of opportunities, among other elements that can trigger this feeling among employees. Effective strategies and practices for managing and preventing envy in the corporate environment are also discussed, aiming to preserve harmony in working relationships, increase cooperation between teams, and promote a healthy organizational climate. The article was developed based on the narrative literature review method, which allows for a critical and integrative analysis of different theoretical and empirical sources on the topic. The discussion structure considers the most common behaviors associated with the manifestation of envy in the organizational context, as well as the emotional management and leadership approaches that can help mitigate the negative effects of this feeling. Thus, the article seeks to contribute to expanding knowledge about envy in the workplace and offer theoretical support for managers, Human Resources professionals and specific researchers in the construction of knowledge about human behavior.

Keywords: Behavior. People. Management. Climate.

¹Mestrando em Administração pela Universidade Christian Business School-USA. Docente da Faculdade de Tecnologia-FATEC.

²Doutor em biologia pela UFPE. Docente da Christian Business School-USA.

I. INTRODUÇÃO

A inveja está presente em todos os ambientes ao redor do mundo, inclusive no ambiente de trabalho, nas organizações pode ser um obstáculo para os gestores fazer administração, evitar conflitos, evitar queda no desempenho e ainda assim gerenciar para não afetar o bem-estar dos colaboradores.

Por se tratar de um sentimento que se percebe os sintomas, torna-se um desafio identificar quem o possui. Diante de uma grande discussão que se tem sobre o tema, o artigo busca apoiar-se sobre os estudos e autores na área que traçaram alguns indícios, comportamentos e gerenciamento do sentimento, restringindo-se de marcar um diagnóstico pronto e finalizado que se encaixe em todas as situações.

Foi identificado na literatura que a inveja é um sentimento que todos os seres humanos possuem, uns mais controlados e outros nem tanto, porém existente no ser humano, o fato percebido também é que algumas pessoas invejosas nas organizações prestam muito atenção em outros colaboradores, no que fazem, como fazem, por que fazem, com quem anda e o que não fazem também, pautando suas atitudes nas das pessoas que observam.

Este artigo compõe esta introdução, a metodologia utilizada na pesquisa de elaboração junto com o levantamento de dados, análise e discussão dos resultados obtidos, por fim, a conclusão. Espera-se que o trabalho gere contribuição para pesquisas sobre comportamento, reflexão sobre ambiente de trabalho, identificação, gerenciamento e prevenção sobre a inveja dentro das organizações.

2485

JUSTIFICATIVA

A escolha do tema se justifica pela relevância crescente das relações interpessoais no ambiente de trabalho e pelo impacto que sentimentos como a inveja pode exercer sobre o desempenho individual e coletivo nas organizações. A inveja, embora muitas vezes dissimulada, manifesta-se de maneira sutil e pode comprometer o clima organizacional, gerar conflitos, reduzir a produtividade e afetar o bem-estar dos colaboradores. Nesse contexto, compreender os sinais, as causas e os possíveis mecanismos de prevenção e gerenciamento desse sentimento torna-se fundamental para os gestores e profissionais de todas as áreas não apenas de Recursos Humanos.

Além disso, a escassez de abordagens práticas e científicas sobre a inveja no ambiente de trabalho, especialmente sob a ótica comportamental e gerencial, reforça a importância de estudos que contribuam para uma reflexão crítica e embasada. O presente artigo busca, portanto, preencher essa lacuna ao reunir contribuições teóricas e promover o debate sobre um tema sensível, porém necessário, no campo da gestão de pessoas.

Este artigo tem o potencial de gerar impactos positivos significativos tanto no meio acadêmico quanto no ambiente organizacional. No campo da gestão de pessoas, oferece subsídios teóricos e práticos para que líderes e gestores possam identificar sinais de inveja entre os colaboradores, compreender suas causas e adotar estratégias eficazes para seu gerenciamento e prevenção. Isso pode resultar em ambientes de trabalho mais saudáveis, colaborativos e produtivos. Além disso, o estudo contribui para o desenvolvimento de políticas internas que promovam o bem-estar emocional dos profissionais, reduzam conflitos interpessoais e fortaleçam a cultura organizacional.

No meio acadêmico, a pesquisa amplia o debate sobre emoções no ambiente de trabalho, incentivando novas investigações e aprofundamentos sobre temas que envolvem comportamento humano nas organizações.

Por que fazer esta pesquisa? Realizar esta pesquisa é essencial porque a inveja, embora muitas vezes negligenciada nas discussões organizacionais, exerce influência direta sobre o comportamento dos colaboradores e sobre o clima organizacional. Ao não ser devidamente compreendida ou gerenciada, pode gerar prejuízos como desmotivação, queda na produtividade, conflitos interpessoais e dificuldades na liderança.

Dante disso, investigar esse sentimento permite aprofundar a compreensão de suas manifestações no ambiente de trabalho, contribuindo para que gestores e demais profissionais incluindo os de Recursos Humanos desenvolvam estratégias mais humanas, eficazes e preventivas além de promover a reflexão sobre emoções no ambiente de trabalho.

2. METODOLOGIA

O artigo foi construído com método de revisão narrativa de literatura, que direciona para reflexão crítica, apresentando opções de análises e perspectivas. Foi feita uma busca em livros, artigos e trabalhos publicados sobre a inveja no ambiente organizacional, esses conteúdos foram escolhidos como base os termos inveja, organização, comportamento

organizacional, como fonte de pesquisa: Livros físicos, Google Acadêmico, Google Livros, Periódicos da Capes e Anpad Spell.

Observa-se uma preocupação nas publicações sobre o sentimento de inveja no comportamento organizacional, ainda que esse conteúdo seja escasso, porém um tema de relevância no desempenho, clima e bem-estar organizacional como um todo.

O presente artigo possibilita análise do conhecimento científico, embasado no que já foi produzido sobre o tema. Segundo Botelho, Cunha e Macedo (2011) há diversas formas de conduzir uma revisão de literatura. Entre elas, destaca-se a revisão bibliográfica tradicional, também chamada de revisão alicerçada no uso de métodos específicos que visam a busca de um assunto específico em acervos de literatura. A exposição dos resultados foi feita após análise dos livros, artigos e trabalhos encontrados dentre os mais condizentes com o objetivo do artigo.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A origem da palavra inveja seja substantivo ou verbo descreve também o teor do sentimento sendo, *invidere* um verbo do latim que significa “olhar mal”, “olhar com descontentamento”, “não ver”. Já o substantivo *invidia* também do latim significa “olhar com malícia”, “inveja” ou “ciúme”.

2487

Já o dicionário Oxford define a inveja como “desgosto provocado pela felicidade ou prosperidade alheia” esse sentimento, ainda que considerado normal em todos os seres humanos, tem uma particularidade, o controle de ações baseada na inveja, ou seja, algumas pessoas conseguem controlar, já outras tomam atitudes baseada neste sentimento que pode prejudicar a pessoa invejada.

Dessa forma, comprehende-se que a inveja ultrapassa o simples desconforto emocional, podendo se manifestar em comportamentos concretos e prejudiciais dentro das relações sociais e, especialmente, no ambiente de trabalho. No contexto organizacional, a inveja pode emergir em situações de promoções, reconhecimentos ou conquistas profissionais, gerando tensão entre os colaboradores. Quando não gerenciada adequadamente, pode comprometer o clima organizacional, reduzir a produtividade, minar a cooperação e até causar afastamentos.

CARVALHO, 2024 afirma que as relações de trabalho são com frequência, permeadas por condutas danosas intencionais entre indivíduos que compartilham o mesmo nível hierárquico no organograma organizacional.

Ou seja, a ação de menosprezar de alguma forma o colega, seja por um comentário pejorativo, ações que não condizem com o discurso para prejudicar o andamento de um processo ou produção de modo a afetar a pessoa invejada.

Já ALVIM, 2022 diz que a inveja é admitida por uns e negada por outros, mas o fato é que ela existe e se faz presente no desenvolvimento humano dentro de uma série de atribuições da vida como responsabilidades, tarefas, comparações e relações interpessoais.

Muitas vezes, ela surge de forma sutil, disfarçada de admiração ou desejo de superação, e pode tanto impulsionar o indivíduo à ação quanto levá-lo à frustração e ao ressentimento. Ao longo da vida, o sentimento de inveja pode ser um reflexo da forma como nos posicionamos diante das conquistas alheias e daquilo que julgamos estar em falta em nós mesmos.

A sociedade, ao estimular constantemente a competição e a comparação, tende a alimentar esse sentimento, transformando o sucesso do outro em um espelho que reflete nossas próprias inseguranças. No entanto, reconhecer a inveja como parte da experiência humana pode ser o primeiro passo para compreendê-la e ressignificá-la, buscando nela não apenas um alerta, mas uma oportunidade de autoconhecimento e crescimento emocional.

2488

Do ponto de vista da neurociência comportamental, a inveja tem raízes bem profundas no cérebro. Algumas áreas, como o córtex cingulado anterior, a amígdala e o estriado ventral, entram em ação quando a gente vê alguém se dando bem, especialmente se aquilo que a pessoa conquistou é algo que também valorizamos. Essas regiões são responsáveis por processar emoções, avaliar recompensas e fazer comparações sociais. Em alguns casos, sentir inveja ativa no cérebro os mesmos circuitos da dor física. Ou seja, ver alguém ganhando o que a gente queria pode realmente doer.

Por outro lado, a inveja também ativa áreas ligadas à motivação e ao desejo, principalmente os caminhos da dopamina. É por isso que, em certas situações, ela pode até servir como combustível: a gente sente a inveja, mas usa isso como impulso para melhorar, correr atrás, se superar. O problema é quando esse sentimento sai do controle. Aí, pode virar ressentimento, afastar a gente dos outros e até gerar comportamentos negativos, como fofoca, críticas destrutivas ou isolamento.

Sentir inveja é natural, não é sinal de fraqueza ou de mau-caráter, o importante é perceber o que ela está querendo nos dizer: será que estamos insatisfeitos com alguma área da nossa vida? Será que estamos nos comparando demais? Quando a gente entende isso, fica mais fácil lidar com o sentimento e transformar essa energia em algo positivo. Dá até para usar técnicas de autorregulação emocional, empatia e autoconhecimento para lidar melhor com a inveja e crescer com ela.

No ambiente de trabalho também cabe também à liderança o papel estratégico de identificar sinais de inveja no grupo e agir preventivamente. Isso pode ser feito por meio de práticas como o reconhecimento coletivo, ou seja, elogios em público, reconhecer o bom trabalho, comunicar a satisfação do cliente para a equipe, orientar posturas positivas para que continuem a desenvolverem um bom trabalho.

O cotidiano de trabalho nas organizações oferece diversos fatores que podem desencadear a inveja, como as avaliações de desempenho e a remuneração vinculada aos resultados, além das próprias dinâmicas sociais entre os colaboradores. (SILVA, 2020).

Quando são criados metas e critérios muito bem definidos para avaliar o desempenho dos colaboradores, isso pode acabar gerando um clima de comparação o tempo todo entre os colegas. As avaliações periódicas que muitas vezes decidem quem vai receber a promoção, bônus ou reconhecimento acabam virando momentos tensos, porque sabem que há comparação uns com os outros.

2489

Isso pode deixar o ambiente mais competitivo do que o necessário, e ao invés de incentivar o crescimento do grupo, essa comparação exagerada pode gerar insegurança e desconfiança. Outro ponto que costuma aumentar o sentimento de inveja é o salário, principalmente quando ele depende do desempenho individual.

Mesmo que os valores diferentes sejam baseados em metas ou habilidades específicas, quem não atinge os mesmos resultados pode se sentir injustiçado, principalmente se achar que os critérios não são tão justos assim. A coisa piora quando parece que uma empresa favorece certas pessoas ou grupos. Aí, a inveja deixa de ser só falta de reconhecimento e passa a ser uma evidência ao que muitos veem como privilégios e tratamento desigual.

As relações sociais no trabalho também influenciam bastante nesse cenário. As amizades acabam formando grupos que, mesmo sem querer, deixam algumas pessoas de fora. Quando isso não é bem cuidado, quem se sente excluído pode começar a se sentir deslocado e

até inferior. Isso gera mais comparações e uma vontade constante de subir na posição só para se sentir valorizado o que, de novo, alimenta a inveja.

A valorização da diversidade de talentos é importante, sendo colaboradores com competências diferentes, mas que contribuem para a produtividade no geral, evitando que uma posição se ache mais importante do que outra. A promoção de uma cultura organizacional baseada na ética e no respeito mútuo, ética nas relações, no trabalho transparente com etapas bem definidas, é dizer ao colaborador o que ele deverá fazer e porque fazer, quando e como realizar.

Já o respeito mútuo na relação à posição vertical, ou seja, entre líderes e liderado e vice versa, também entre colegas do mesmo nível, faz toda a diferença no dia a dia de qualquer equipe. Quando todo mundo entende o seu papel e respeita o outro seja ele um supervisor, um estagiário ou alguém que trabalha lado a lado o ambiente fica mais leve, mais produtivo e com menos atributos desnecessários.

O respeito não significa ter medo ou se submeter, mas sim considerar que cada um tem suas responsabilidades e que juntos, as coisas funcionam melhor. Isso ajuda na troca de ideias, na colaboração e até na hora de resolver problemas. Afinal, trabalhar com pessoas que respeitam e respeitam torna qualquer desafio mais fácil de enfrentar.

Tais estratégias auxiliam na construção de um ambiente onde a inveja, mesmo sendo um sentimento natural e presente em todos os contextos sociais, não se transforma em um fator destrutivo.

Ao promover a transparência, o diálogo aberto e o reconhecimento individual, cria um espaço mais seguro e saudável para que os colaboradores possam lidar com suas emoções de forma madura. Dessa forma, a inveja deixa de ser um sentimento silencioso que corrói relações e passa a ser encarada com mais consciência, promovendo o autoconhecimento, a empatia e a cooperação entre os membros da equipe. É nesse tipo de ambiente que o crescimento coletivo se fortalece, e os talentos individuais encontram espaço para se desenvolver sem gerar rivalidades específicas.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O sentimento de inveja não está condicionado a fatores como idade, religião, etnia, gênero ou posição socioeconômica. Indivíduos bem-sucedidos financeiramente e inseridos em

contextos de status social elevado também podem ser acometidos por tal emoção. (COSTA, 2024)

Como a inveja não depende dos fatores já mencionados e pré-definidos, ela também ocorre no ambiente de trabalho. Diante de observações próprias foi possível perceber que a inveja no ambiente de trabalho pode surgir a partir de:

Quadro 1 – Principais causas da inveja no ambiente de trabalho

Principais causas da inveja no ambiente de trabalho.	Disparidades de recompensas
	Promoções e reconhecimento desequilibrados
	Comparações diretas
	Necessidade de aprovação e validação
	Falta de confiança entre líderes e liderados
	Redução da produtividade
	Desgaste emocional e mental
	Aumento da rotatividade

Fonte: Autor, 2025.

- **Disparidades de recompensas:** Diferenças salariais ou de benefícios, quando não bem justificadas ou comunicadas, podem fomentar a inveja, especialmente se alguém acredita que está sendo desvalorizado em relação aos outros, prejudicada ou provocada. Essas disparidades na visão da pessoa invejosa, faz com que desenvolva ou aumente o sentimento de inveja, neste cenário a pessoa inicia as críticas excessivas com relação às outras que recebem recompensas, nem sempre críticas comunicadas, mas manifesta inveja contra as pessoas gratificadas ou contra o líder que ofereceu o benefício.
- **Promoções e reconhecimento desequilibrados:** Quando o crescimento de carreira ou o reconhecimento não parecem ser justos ou claros, isso pode gerar sentimentos de injustiça e inveja entre os colaboradores.
- **Comparações diretas:** A cultura de comparação e competição interna de modo não saudável, profissional e de respeito, incentivada ou não pela liderança, pode levar os colaboradores a medir-se constantemente com os colegas.

- **Necessidade de aprovação e validação:** Em culturas organizacionais que focam em reconhecimento ou possuem uma estrutura hierárquica rígida, a busca por aprovação pode intensificar a competitividade e a inveja por parte dos que não possuem reconhecimento, apenas por serem reconhecidos como “bom profissional”, “exemplo” a ser seguido pelos demais.
- **Falta de confiança entre líderes e liderados:** VESPA, 2008 afirma que quando a confiança e a credibilidade entre líderes e liderados não estão instauradas, o discurso não condiz com a prática, não há alinhamento entre os objetivos pessoais e da organização e quando o potencial humano não é recompensado o ambiente está propício para o nascimento da inveja.
- **Redução da produtividade:** Colaboradores focados em competir e sempre ganhar, sempre estarem em primeiro lugar na equipe, acabam dedicando menos energia às suas próprias responsabilidades, reduzindo assim suas produtividades na organização.
- **Desgaste emocional e mental:** A inveja é uma emoção desgastante, tanto para quem sente quanto para aqueles ao seu redor. Isso pode levar ao estresse, à insatisfação e, em casos mais graves, ao esgotamento.
- **Aumento da rotatividade:** Em ambientes onde a inveja predomina, os colaboradores alvos constante desse sentimento podem buscar outras oportunidades, o que eleva os índices de rotatividade, pois entendem que uma vez não estando em primeiro lugar na equipe, sofrem pressão emocional por resultados, cobram de si mesmos. Neste cenário o caminho percebido por esses colaboradores é mais fora do que pensar dentro da empresa.

2492

Os aspectos analisados revelam como a inveja no ambiente organizacional pode ser alimentada por diferentes práticas e estruturas internas. Disparidades de recompensas, promoções desproporcionais, comparações constantes e a busca por validação são fatores que, quando mal geridos, comprometem o clima organizacional e favorecem o surgimento de sentimentos negativos.

A ausência de confiança entre líderes e lideranças agrava também esse cenário, tornando o ambiente propício à insatisfação, ao desgaste emocional e à queda de produtividade. Além disso, o acirramento da competitividade e a falta de reconhecimento equilibrado podem resultar no aumento da rotatividade, já que os colaboradores passam a enxergar a saída da empresa como alternativa mais viável.

Portanto, é essencial que as organizações desenvolvam práticas de gestão mais transparentes, justas e humanas, promovendo o reconhecimento equitativo, o diálogo aberto e as relações baseadas na confiança, a fim de reduzir os impactos da inveja e fortalecer o bem-estar colaborativo. Através do bem-estar evita-se que a inveja tenha impacto na produção e clima, as atitudes das pessoas com inveja em algumas vezes são percebidas.

Atitudes perceptíveis da pessoa invejosa

De modo semelhante das principais causas da inveja no ambiente de trabalho, foi possível perceber com observações próprias que algumas atitudes surgem em acontecimentos específicos, esses são perceptíveis da pessoa invejosa.

Quadro 2 – Atitudes perceptíveis da pessoa invejosa

Atitudes da pessoa invejosa.	Desmerecimento do trabalho alheio
	Competitividade excessiva
	Resistência à colaboração
	Comparações constantes
	Sabotagem disfarçada
	Presença de ironia ou sarcasmo frequente
	Tentativa de imitação sem admiração genuína
	Isolamento social da pessoa invejada

2493

Fonte: Autor, 2025.

- **Desmerecimento do trabalho alheio:** O invejoso pode menosprezar as conquistas dos colegas ou tentar desvalorizá-los, muitas vezes em comentários depreciativos ou críticas não construtivas. O indivíduo tomado pela inveja sinceramente preocupa-se menos com suas próprias conquistas e mais com a possibilidade de que o outro não possua absolutamente nada. (Ferrari 2023).

- **Resistência à colaboração:** Um colaborador invejoso pode evitar o trabalho em equipe ou mesmo impedir o trabalho de quem colabora, discorda com frequência, possui atitudes de resistência com gestos que tornam o trabalho vagaroso propositalmente, não contribui com o trabalho em equipe.
- **Comparações constantes:** Geralmente as comparações não são de estilo a melhorar sua própria postura, mas de criticar os que têm êxito no desempenho profissional. Menospreza conquistas, critica bons resultados, eleva sua produtividade acima do que de todos, compara de modo a ser mais ou melhor do que as demais pessoas.
- **Sabotagem disfarçada:** De maneira sutil, dificulta o desempenho da pessoa invejada, atrasa ou falta em compromissos, deixa de entregar tarefas importantes para o resultado de alguém. A prática não condiz com o discurso, esse tipo de sabotagem aparece disfarçado de cooperação, trabalho em equipe, engajamento, jogo pelo time e trabalho duro.
- **Presença de ironia ou sarcasmo frequente:** De maneira a disfarçar descontentamento com o sucesso e bom trabalho da pessoa invejada, a atitude do invejoso tem postura irônica crítica, faz “brincadeiras” em duplo sentido, intencionalmente zomba com intensão de desprezar.
- **Tentativa de imitação sem admiração genuína:** A imitação com o tom de ser superior, copia posturas, técnicas, linguagem e até vestimenta, de maneira a se sobrepor, ser superior, ser melhor. Com essa atitude percebe-se que a pessoa invejosa sempre tem algo melhor, sabe mais, conseguiu fazer melhor, tem estilo melhor e nunca se contenta em admirar sem dar pitaco que sabe onde tem e como fazer.
- **Isolamento social da pessoa invejada:** Quando se tem o poder de isolar a pessoa invejada assim a pessoa invejosa agirá, não convidando para alinhamentos,

“esquecendo” de comunicar mudanças, reuniões e procedimentos. As conversas do cotidiano ficam direcionadas para as demais pessoas e não para a invejada.

Ao analisar as atitudes mencionadas, é possível perceber que a inveja no ambiente de trabalho vai muito além de um sentimento interno, ela se manifesta de forma concreta, prejudicial e muitas vezes silenciosa, afetando não apenas o alvo da inveja, mas toda a dinâmica organizacional.

É evidente que a inveja quando não reconhecida e enfrentada, pode resultar em ambientes desmotivadores, relações fragilizadas e baixa produtividade. Portanto, é papel também das lideranças promover uma cultura de transparência, valorização mútua, harmoniosa e reconhecimento acessível, além de desenvolver estratégias para detectar e lidar com esses comportamentos de forma ética e eficaz.

COMO A LIDERANÇA PODE IDENTIFICAR E GERENCIAR A INVEJA

Os líderes como já mencionado, podem desenvolver um ambiente organizacional onde os colaboradores se sintam valorizados e a colaboração seja incentivada, negligenciar essas primícias pode ser muito negativo para o ambiente organizacional. Algumas atitudes podem ajudar a identificar e gerenciar a inveja nas organizações, através de observações próprias é possível aconselhar as seguintes práticas:

2495

Quadro 3 – Como a liderança pode identificar e gerenciar a inveja

Para liderança gerenciar a inveja.	Promover a transparência
	Estabelecer metas coletivas
	Criar espaços de diálogo
	Focar no desenvolvimento individual

Fonte: Autor, 2025.

- **Promover a transparência:** Explicar objetivamente as exigências e critérios para promoções, aumento salarial, crescimento profissional e designações de projetos podem reduzir a sensação de injustiça e os sentimentos de inveja. Mesmo sabendo que o sentimento de inveja não depende apenas do líder, porém com as explicações e etapas bem definidas e divulgadas diminui a probabilidade que surja ou cresça a inveja no meio de sua equipe.

- **Estabelecer metas coletivas:** Encorajar metas compartilhadas e o trabalho em equipe, ainda que no início possa ser tarefa árdua o estímulo do trabalho em equipe, mas pode ajudar a promover uma cultura de apoio mútuo, reduzindo o foco individualista que alimenta a inveja.
- **Criar espaços de diálogo:** Abrir canais de comunicação entre colaboradores e gestores pode ajudar a entender o que está causando desconforto e a lidar com questões antes que se transformem em ressentimentos. Importante que esses canais tenham respostas em tempo hábil, resoluções justas, assim evita-se que caiam em descrédito.
- **Focar no desenvolvimento individual:** Ao invés de comparações, os líderes podem incentivar os colaboradores a se dedicarem em suas próprias evoluções, reconhecendo os avanços de cada um, oferece retornos individuais apresentando pontos positivos e a melhorar, escutar os colaboradores para direcioná-los pode também contribuir para que não cresça o sentimento de inveja entre eles.

2496

Percebe-se que a gestão eficaz de sentimentos como a inveja no ambiente organizacional exige não apenas habilidades técnicas por parte dos líderes, mas também sensibilidade interpessoal e compromisso com a construção de um ambiente saudável e transparente. Promover a transparência nos processos decisórios e nos critérios de reconhecimento profissional permite que os colaboradores compreendam de forma clara as expectativas da organização e contribui para reduzir interpretações equivocadas e percepções de injustiça.

Além disso, o estímulo ao trabalho em equipe por meio do estabelecimento de metas coletivas demonstra-se uma ferramenta poderosa na construção de uma cultura organizacional pautada na colaboração e no apoio mútuo. Essa abordagem coletiva ajuda a enfraquecer atitudes individualistas que, muitas vezes, alimentam o sentimento da inveja.

Criar espaços seguros de diálogo e escuta ativa fortalece a confiança entre lideranças e equipes, permitindo o tratamento preventivo de conflitos e ressentimentos que, se não tratados, podem comprometer o clima organizacional.

Por fim, o foco no desenvolvimento individual, aliado a *feedbacks* construtivos, personalizados e verdadeiros, reforça o valor de cada colaborador, promovendo a autovalorização e a superação de comparações improdutivas.

Portanto, a combinação dessas ações pode não eliminar completamente a inveja (por ser um sentimento humano e complexo), mas certamente contribui para um ambiente organizacional mais justo, produtivo e saudável, no qual as relações interpessoais são pautadas pelo respeito, reconhecimento e crescimento profissional.

As observações atentas de comportamentos e atitudes dos colaboradores que evidenciam traços de inveja, é possível à gestão identificar sinais desse sentimento no ambiente organizacional. A partir dessa identificação, torna-se possível propor orientações e estratégias que auxiliem o indivíduo a considerar, compreender e lidar especificamente com sua própria inveja, favorecendo seu desenvolvimento pessoal e profissional, além de contribuir para um clima organizacional como:

Estratégias para o colaborador lidar com a própria inveja

Quadro 4 – Atitudes para o colaborador lidar com a própria inveja

Atitudes para o colaborador lidar com a própria inveja.	Reconhecer o sentimento
	Autoconhecimento e reflexão
	Focar em habilidades e competências próprias
	Praticar a empatia

2497

Fonte: Autor, 2025.

- **Reconhecer o sentimento:** Reconhecer que necessita mudar as atitudes que estão lhe prejudicando no trabalho é o primeiro passo positivo para mudança. Como já mencionado, a inveja é um sentimento que todos têm, mas assumir que a possui poucos fazem. Ainda que o colaborador tenha dificuldade de reconhecer o sentimento de inveja, as atitudes podem demonstrar que a tem, sendo assim evitar ignorar seus sentimentos faz parte de desenvolvimento profissional do colaborador.
- **Autoconhecimento e reflexão:** Identificar a origem da inveja e entender se ela parte de uma necessidade não atendida ou de uma autocrítica excessiva, entender isso pode ajudar a redirecionar o sentimento.

- **Focar em habilidades e competências próprias:** Todos os seres humanos possuem competências e habilidades, são diferentes entre as pessoas, por tanto concentrar-se em aprimorar suas próprias competências, habilidades e celebrar as conquistas fortalece a autoconfiança e reduzir a comparação com os outros.
- **Praticar a empatia:** Pensar no outro sem críticas, sem ciúmes, sem menosprezo e sem críticas ajuda a não alimentar o sentimento de inveja, se colocar no lugar da outra pessoa facilita entender o quanto ela lutou para chegar aonde chegou, qual sacrifício precisou fazer para alcançar suas conquistas. Tentar entender as dificuldades e trajetórias dos colegas pode fazer aceitar o sucesso alheio.

É possível perceber que o enfrentamento da inveja no ambiente de trabalho exige um processo individual de autoconhecimento, amadurecimento emocional e mudança de postura.

Reconhecer o próprio sentimento de inveja é o primeiro passo para transformá-lo em aprendizado e crescimento. A partir disso, o colaborador pode refletir sobre suas reais necessidades, identificar suas potencialidades e trabalhar no fortalecimento de suas competências.

2498

O exercício da empatia contribui significativamente para reduzir julgamentos e comparações desnecessárias, permitindo uma convivência mais saudável com os colegas e promovendo um ambiente de trabalho mais colaborativo e respeitoso. Ao adotar atitudes conscientes e construtivas, o profissional não apenas minimiza os impactos negativos da inveja, mas também se posiciona de forma mais equilibrada e ética no contexto organizacional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo propõe uma reflexão sobre o sentimento de inveja no ambiente de trabalho, destacando sua relevância nas relações interpessoais e no clima organizacional.

A inveja, embora muitas vezes velada, é uma manifestação presente em diferentes níveis hierárquicos e pode influenciar em qualidades de convivência, de engajamento e de desempenho dos colaboradores. Nesse contexto, compreender suas manifestações e

consequências torna-se fundamental para o fortalecimento de ambientes profissionais mais saudáveis e produtivos.

A partir de uma revisão narrativa da literatura, analisa publicações que abordam a inveja no contexto organizacional, evidenciando os impactos negativos na produtividade e na gestão de equipes. Os dados evidenciam que, quando esse sentimento não é reconhecido ou pretendido, pode gerar impactos significativos na produtividade, no trabalho em equipe, na moral dos colaboradores e na eficácia da liderança. Tais efeitos, muitas vezes sutis, podem comprometer os resultados organizacionais e dificultar o alcance de metas coletivas.

No âmbito da gestão organizacional, torna-se essencial identificar, gerenciar e prevenir comportamentos que comprometam o ambiente de trabalho, especialmente aqueles motivados pela inveja. A atuação preventiva e consciente de liderança, pautada em uma comunicação clara e empática, é uma estratégia eficaz para mitigar conflitos e promover a cooperação entre os membros da equipe.

Além disso, o estudo contribui para ampliar o debate sobre o comportamento organizacional e a gestão estratégica de pessoas, ao apontar a importância do desenvolvimento do controle emocional e da aplicação da inteligência emocional. Essas competências, cada vez mais valorizadas nas organizações contemporâneas, são fundamentais para a construção de relações interpessoais mais equilibradas, para a resolução de conflitos e para o fortalecimento da cultura organizacional baseada na confiança, respeito e reconhecimento mútuo.

2499

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVIM, Jaselene L. **A inveja no ambiente de trabalho.** 2022. Disponível em: <https://g1.globo.com/sp/presidente-prudenterregao/blog/psicoblog/post/2022/11/16/ainveja-no-ambiente-de-trabalho.ghml> Acesso em 19 jul. 2025.

BECK, N. G. **A INVEJA: UM COMPORTAMENTO ESQUECIDO NAS ORGANIZAÇÕES.** Teor. Evid. Econ., Passo Fundo, v. 5, n. 10, p. 157-170, maio 1998. Disponível em: http://cepeac.upf.br/download/rev_n10_1998_art9.pdf Acesso em: 14.jul.2025.

BERNARDO, W. M.; NOBRE, M. R. C; JANETE, F. B. **A prática clínica baseada em evidências. Parte II: buscando evidências em fontes de informação.** Revista da Associação Médica Brasileira, São Paulo, v. 50, n. 1, p. 1-9, 2004.

BONDER, N. A. **A cabala da inveja.** Rio de Janeiro: Ed. Imago, 1992.

BOTELHO, L. L. R.; CUNHA, C. C. de A.; MACEDO, M. **O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais.** Gestão e Sociedade, [S. l.], v. 5, n. II, p. 121, 2011. DOI: 10.21171/ges.v5iII.1220.

CARVALHO, Alexandre. **O veneno da inveja no trabalho Invejosos são menos dispostos a partilhar informações, mais propensos à sabotagem e não ajudam os outros. Conheça os antídotos para essa cultura perversa.** 2024. Disponível em: <https://vocerh.abril.com.br/saude-mental/o-veneno-da-inveja-no-trabalho/> Acesso em 19 jul. 2025.

CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização. Dimensões esquecidas.** São Paulo: Editora Atlas, 1992.

COSTA, E. **A inveja ofuscante.** 2024. Disponível em: <https://meuartigo.brasilescola.uol.com.br/administracao/a-inveja-ofuscante.htm#:~:text=A> Acesso em: 14. jul. 2025.

EQUIPE, InfoMoney; VESPA, M. **O nome disso é inveja! Conheça suas causas e consequências para carreira.** 2008. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/carreira/o-nome-disso-e-inveja-conheca-suas-causas-e-consequencias-para-carreira/> Acesso em: 04.nov.2024.

FERRARI, José. **A intrigante Inveja cultivada na tua Alma e que passa pelas retinas dos teus ameaçadores olhos azuis: a inveja é um sentimento que corrói a alma, provoca sensações dolorosas, angústias e aprisiona os espíritos incautos.** Curitiba. Moura SA- Editora CRV: 2023.

2500

FLEURY, Maria Tereza Leme e FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

SANTOS, Lu. **A inveja mata.** São Paulo: Scortecci, 2022.

SILVA, Mary Dayane Souza. **Inveja, bem-estar subjetivo e saúde mental no local de trabalho de professores universitários.** 2020. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/37855> Acesso em: 21. Jul. 2025.

VENTURA, Zuenir. **Mal secreto (inveja).** Rio de Janeiro: Objetiva, 1998.