

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

**INVEJA EM CONTEXTO LABORAL E DESEMPENHO DOS
COLABORADORES: O PAPEL MODERADOR DA
AUTOEFICÁCIA**

RUTE OLIVEIRA CARVALHO

JUNHO 2026

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

**INVEJA EM CONTEXTO LABORAL E DESEMPENHO DOS
COLABORADORES: O PAPEL MODERADOR DA
AUTOEFICÁCIA**

RUTE OLIVEIRA CARVALHO

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA HELENA MATEUS JERÓNIMO

JUNHO 2026

Resumo

A inveja entre colaboradores é uma emoção frequente no contexto organizacional, desencadeada pelas comparações sociais e percepções de desigualdade. Esta emoção manifesta-se essencialmente de duas formas: a inveja benigna descreve um impulso motivacional para a pessoa conseguir chegar ao nível do invejado, pelo que tende a estar associada a comportamentos funcionais como a melhoria do desempenho; já a inveja maliciosa desperta nos indivíduos comportamentos disfuncionais, como piores desempenhos e humilhação dos colegas. Estas reações têm implicações diretas no desempenho dos colaboradores, embora tais efeitos possam variar de pessoa para pessoa, dado que características individuais moldam a forma como cada um reage a essa emoção. O desempenho que os colaboradores têm no contexto organizacional, inclui tanto comportamentos relacionados com as competências técnicas da função (desempenho de tarefa), como, comportamentos hostis que prejudicam os colegas e a organização (desempenho contraproducente). Um e outro dependem, em grande medida, de características individuais, entre as quais se destaca a autoeficácia, entendida como a crença na própria capacidade para alcançar os resultados pretendidos. Neste sentido, o presente estudo visa analisar a inveja benigna e maliciosa nos diferentes tipos de desempenho, assim como analisar o efeito moderador da autoeficácia nessas relações. Tendo por base uma metodologia quantitativa e uma amostra de 296 respostas, os resultados indicam que a inveja maliciosa tem um impacto negativo no desempenho de tarefa e positivo no desempenho contraproducente. Contrariamente ao sugerido pela literatura, as relações entre a inveja benigna e os desempenhos deste estudo não se revelaram estatisticamente significativas, e a autoeficácia não modera a relação entre os diferentes tipos de invejas e de desempenho.

Palavras-Chave: Inveja Maliciosa; Inveja Benigna; Desempenho de Tarefa; Desempenho Contraproducente; Autoeficácia.

Abstract

Envy among employees is a common emotion in organizational settings, often triggered by social comparisons and perceived inequality. This emotion manifests in two primary ways: benign envy describes a motivational drive to reach the level of the envied person, often associated with functional behaviours such as improved performance; contrarily, malicious envy triggers dysfunctional behaviours, such as poorer performance and the humiliation of colleagues. These reactions directly impact employee performance, though effects vary among individuals, as personal characteristics shape how each person responds to the emotion. Employee performance within an organizational context, encompassing both technical job competencies (task performance) and hostile behaviours that harm colleagues and the organization (counterproductive performance). Both depend, largely on individual characteristics, notably self-efficacy, defined as belief in their capacity to achieve desired results. Accordingly, this study aims to analyse benign and malicious envy in relation to different types of performance, as well as the moderating effect of self-efficacy on these relationships. Based on a quantitative methodology and a sample of 296 responses, the results indicate that malicious envy adversely impacts task performance and positively impacts counterproductive performance. Contrary to the literature, the relationships between benign envy and the performance types studied were not statistically significant, and self-efficacy did not moderate the relationship between the different types of envy and performance.

Keywords: Malicious Envy; Benign Envy; Task Performance; Counterproductive Performance; Self-efficacy.

Agradecimentos

Está a chegar ao fim a etapa mais marcante e desafiante da minha vida académica, que não teria sido possível sem o apoio e presença de todos aqueles que vou referir a seguir.

Em primeiro lugar, gostaria de manifestar o meu sincero agradecimento à minha orientadora, Professora Helena Mateus Jerónimo, foi uma pessoa incansável e disponível e, mesmo tendo sido um longo e espinhoso caminho, sempre me deu a mão.

Quero agradecer também à minha família, mãe, pai e Beatriz, sem vocês isto não teria sido possível. Estiveram e continuam a estar sempre comigo, a apoiar, motivar, ajudar e sobretudo a amar-me nos momentos mais desafiantes deste percurso.

Também quero agradecer à Inês, José e Verónica pelo apoio, ajuda, compreensão e amizade.

Quero também agradecer a todos os inquiridos por terem respondido ao meu questionário, foram um contributo crucial para o desenvolvimento deste trabalho.

Por fim, quero agradecer ao ISEG que nestes últimos anos foi casa, e a todos os professores que se cruzaram comigo pelos conhecimentos transmitidos.

Importa referir que dedico esta dissertação de mestrado a mim própria, pelo esforço, dedicação, lágrimas e noites mal dormidas.

Índice

Índice de Figuras	v
Índice de Tabelas	v
Índice de Anexos	v
1. Introdução	1
2. Revisão da Literatura.....	3
2.1 Inveja	3
2.2 Inveja e Desempenho.....	7
2.3 Papel Moderador da Autoeficácia	10
3. Estudo Empírico	13
3.1 Método e Procedimento.....	13
3.2 Instrumentos de Medida	14
3.3 Caracterização da Amostra.....	15
4. Análise e Discussão dos Resultados.....	17
4.1 Análise da Fiabilidade	17
4.2 Medidas de Tendência Central e Dispersão	17
4.3 Análise da Correlação.....	18
4.4 Análise de Regressão.....	20
4.5 Análise de Moderação	24
4.6 Discussão	25
5. Considerações Finais	30
5.1 Conclusão	30
5.2 Implicações Teóricas e Práticas.....	31
5.3 Limitações do Estudo	32
5.4 Sugestões para Investigações Futuras	32
Referências	33
Anexos.....	43

Índice de Figuras

Figura 1- Modelo Conceptual.....	12
---	----

Índice de Tabelas

Tabela 1- Características sociodemográficas da amostra (n=296)	15
Tabela 2- Alfas de <i>Cronbach</i> das variáveis do estudo	17
Tabela 3- Estatística descritiva da amostra total.....	18
Tabela 4- Correlação das variáveis do estudo	18
Tabela 5- Modelo da regressão linear da H1	21
Tabela 6- Modelo de regressão linear da H2	22
Tabela 7- Modelo de regressão linear da H3	23
Tabela 8- Modelo de regressão linear da H4	24
Tabela 9- Análise da Moderação	25

Índice de Anexos

Anexo A- Questionário	43
Anexo B- Tabela de correlações entre as variáveis sociodemográficas e as variáveis do estudo.....	45

1. Introdução

O sucesso das organizações depende não apenas do lucro económico, mas também da capacidade de manter uma força de trabalho física e psicologicamente saudável, especialmente a nível emocional (González-Navarro et al., 2018). Por esse motivo, tem aumentado o interesse em aprofundar o estudo das emoções no contexto organizacional (Aydin Küçük & Taştan, 2019; Erdil & Muceldili, 2014), uma vez que estas fazem parte do quotidiano dos colaboradores, e influenciam as suas atitudes e comportamentos no local de trabalho (Ghadi, 2018; Jafri, 2020).

As interações interpessoais incorporam inevitavelmente uma dimensão emocional que pode impactar o funcionamento da organização (Zurriaga et al., 2020), tornando relevante que os gestores reconheçam e saibam gerir as emoções, tanto positivas como negativas manifestadas pelos colaboradores (Achhnani & Gupta, 2022; Ghadi, 2018). Apesar disso, a literatura tem privilegiado o estudo das emoções positivas, sendo ainda limitada a investigação sobre emoções negativas (Erdil & Muceldili, 2014), tornando-se essencial estudá-las (Issa & Al-Salami, 2023) de modo a evitar e atuar nos efeitos prejudiciais dessas emoções negativas no local de trabalho (Yuniarti & Sitinjak, 2022).

Entre as várias emoções presentes no contexto laboral, a inveja é uma das mais frequentes (Shu & Lazatkhan, 2017). A inveja é uma emoção intensa e transversal, com impacto significativo tanto na vida pessoal quanto na profissional dos indivíduos (Battle & Diab, 2022). Esta emoção emerge da perceção de que a outra pessoa tem algo desejado, ou o possui em grau superior (Jafri, 2020), podendo constituir um problema para as organizações, ao afetar, por exemplo, o desempenho dos colaboradores (Awee et al., 2020). Em geral, a literatura evidencia que a inveja está positivamente associada ao sofrimento psicológico, mas negativamente relacionada com o grau de união entre os pares, com a satisfação no trabalho, com o desempenho e os comportamentos de cidadania organizacional (Thompson et al., 2015 cit. in Navarro-Carrillo et al., 2018).

A inveja pode assumir duas formas distintas: benigna e maliciosa (Ahmad & Ishaq, 2023; Braun et al., 2018; Lange & Crusius, 2015; Navarro-Carrillo et al., 2018; Tai et al., 2012). A *inveja benigna* está associada à motivação para fazer melhor e evoluir, reduzindo, por conseguinte, a diferença que existe entre quem inveja e quem é invejado quando o primeiro atinge o nível do segundo (Lange & Protasi, 2024). Por outro lado, a *inveja maliciosa* traduz-se no desejo de prejudicar a pessoa invejada, reduzindo igualmente a

diferença entre ambos, mas no sentido oposto, para baixo, isto é, tentando trazer a pessoa invejada para o patamar de quem inveja (Lange & Protasi, 2024). Estudos prévios sugerem que futuras investigações analisem a inveja em diferentes países (González-Navarro et al., 2018) e realçam a necessidade de explorar como esta emoção afeta os resultados individuais em diferentes contextos culturais (Shu & Lazatkhan, 2017). De modo análogo, outros autores reforçam que se inclua variáveis moderadoras que permitam clarificar o processo através do qual a inveja influencia o comportamento dos colaboradores mencionando especificamente a autoeficácia como exemplo (Ghadi, 2018). Não obstante a estas conclusões, o papel diferenciado entre a inveja benigna e maliciosa ainda carece de investigação (Aydin Küçük & Taştan, 2019; González-Navarro et al., 2018).

Pelo exposto, entende-se que a inveja no trabalho cria um ambiente de comparação constante e isso pode gerar tensão e/ou desmotivação, e ainda, afetar negativamente o desempenho. Posto isto, a relação entre inveja e desempenho está associada ao facto de ser difícil desassociar as emoções do comportamento (Elfenbein, 2007).

O desempenho no local de trabalho, refere-se aos comportamentos que os colaboradores adotam dentro de uma organização, e que contribuem para a realização dos objetivos da mesma (Rotundo & Sackett, 2002). Teoricamente divide-se em várias subdimensões nomeadamente: *desempenho de tarefa*, que diz respeito às competências técnicas necessárias para o exercício da função; e *comportamentos de trabalho contraproducentes*¹ que são as atitudes deliberadas que o colaborador tem para prejudicar o outro ou a empresa (Rotundo & Sackett, 2002).

Na relação entre inveja e desempenho, a autoeficácia pode funcionar como um fator que atenua ou reforça os efeitos da inveja nos resultados. A autoeficácia é caracterizada pela avaliação que a pessoa faz das suas próprias capacidades, para poder executar com sucesso as tarefas, influenciando o seu modo de pensar e fazer (Bandura, 1995). A relação de autoeficácia e inveja pode ser interpretada à luz da teoria da Conservação dos Recursos (COR) (Polat et al., 2024), uma teoria motivacional que conceptualiza o comportamento humano com base na necessidade de adquirir, manter e proteger recursos valiosos (Hobfoll et al., 2018). De forma a complementar, o modelo da *Job Demands-Resources*

¹ Na presente dissertação optámos por designar o “comportamento de trabalho contraproducente” como apenas “desempenho contraproducente”.

(JD-R) sustenta que o aumento de recursos do trabalho e pessoais (por exemplo, o feedback positivo e autonomia nos *recursos de trabalho* e a autoeficácia como *recursos pessoais*) e a diminuição das exigências do trabalho negativas (como cargas de trabalho excessivas e pressão de prazos) constituem uma mais-valia para melhorar tanto os resultados da empresa como o desempenho de cada colaborador (Lee, 2019).

No presente estudo a autoeficácia é considerada um recurso pessoal, a inveja é entendida como uma exigência do trabalho e o desempenho é conceptualizado como o resultado organizacional associado a essas dinâmicas. Ancorada na COR (Hobfoll, 1989) e no modelo JD-R (Demerouti et al., 2001), o objetivo é analisar como é que a inveja (benigna e maliciosa) influencia os diferentes tipos de desempenho (de tarefa e contraproducente), considerando o papel moderador da autoeficácia.

A estrutura da dissertação é a seguinte: o Capítulo 1 apresenta a introdução, destacando a relevância e pertinência da investigação; o Capítulo 2 corresponde à revisão da literatura e aos principais conceitos teóricos; o Capítulo 3 descreve a metodologia e a amostra utilizada; o Capítulo 4 inclui a análise e discussão dos resultados e finalmente o Capítulo 5 aborda as limitações, conclusões e sugestões para investigações futuras.

2. Revisão da Literatura

2.1 Inveja

As emoções desempenham um papel indispensável, na medida em que constituem impulsos que orientam as ações de cada indivíduo, dentro e fora da organização com vista ao alcance de determinados objetivos (Aydin Küçük & Taştan, 2019). Torna-se, por isso, necessário compreender as emoções para que seja possível geri-las da melhor forma, permitindo que as pessoas estejam aptas a lidar com os desafios e adversidades organizacionais (Aydin Küçük & Taştan, 2019).

Na natureza humana, uma das emoções elementares é a inveja, entendida como o sentimento de desejar algo que os outros possuem (Taj et al., 2020). De acordo com Parrott & Smith (1993, p.906), a “inveja ocorre quando uma pessoa carece da qualidade, realização ou posse superior de outra e ou deseja que o outro não a possua”. Trata-se de uma emoção bastante presente no ambiente laboral (Shu & Lazatkhan, 2017), principalmente quando os colaboradores percecionam desigualdades, associadas a promoções, recompensas e reconhecimento (Tai et al., 2012). A inveja tende a ser vista

como negativa, o que contribui para a dificuldade em identificar colaboradores invejosos, uma vez que, eles tendem a ocultar tal emoção para evitar repercussões desfavoráveis na sua imagem (Ghadi, 2018; Issa & Al-Salami, 2023). Este fenómeno reforça a necessidade de aprofundar a investigação sobre a inveja no trabalho (Ghadi, 2018).

Nos últimos anos, diversos estudos têm procurado compreender a melhor forma de mitigar a inveja nas organizações (Issa & Al-Salami, 2023). Por exemplo, o papel da inveja no local de trabalho já foi estudado em relação ao ostracismo (González-Navarro et al., 2018), à percepção de injustiça, hostilidade emocional e comportamentos contraproducentes (González-Navarro et al., 2018), bem como ao *engagement* e à intenção de *turnover* (Erdil & Müceldili, 2014). Portanto, mitigar a inveja torna-se indispensável tanto para os colaboradores, como para a entidade empregadora, dado o impacto significativo que esta emoção tem nos comportamentos e ações dentro da empresa (Achhnani & Gupta, 2022; Shu e Lazatkhan, 2017).

Apesar da crescente atenção dada à inveja, este conceito foi durante muito tempo visto como equivalente ao ciúme (Ahmad & Ishaq, 2023), o que torna pertinente clarificar a distinção entre ambas as emoções. Atualmente, existe consenso de que se trata de emoções distintas (Aydin & Bozkurt, 2022). Assim, o ciúme refere-se sobretudo ao receio de perder alguém, enquanto a inveja se associa ao desejo de possuir algo que pertence a outra pessoa (Smith, 2018 cit. in Aydin & Bozkurt, 2022).

Em contexto laboral, a inveja pode manifestar-se em várias circunstâncias: (i) quando um colaborador deseja objetos materiais ou características pessoais dos seus pares; (ii) quando surge um sentimento de inferioridade com base na comparação social com outro colega; (iii) quando se sente amargura perante o sucesso alheio; (iv) ou ainda quando se deseja que o outro perca determinadas vantagens chegando mesmo a desejar que nunca as tivesse alcançado (Dogan & Vecchio, 2001). A inveja constitui, assim, uma emoção que pode causar danos na autoestima (Vecchio, 2000), e que decorre da comparação de uma pessoa com outra que percebe como superior a si (Ahmad & Ishaq, 2023). Neste sentido, a inveja representa um desconforto emocional, que está associada a sentimentos de inferioridade, sabotagem, agressão, raiva (Ghadi, 2018) bem como a diversos comportamentos precipitados no contexto laboral (Menon & Thompson, 2010).

Embora o conceito de inveja esteja intrinsecamente relacionado com emoções negativas, sendo frequentemente utilizado pelas organizações para promover a competição entre os pares e a mudança (Fiske, 2010), os estudos mais recentes têm vindo a destacar também

o seu lado positivo (Fam et al., 2020). A literatura identifica dois tipos de inveja: a benigna e a maliciosa (Ahmad & Ishaq, 2023; Braun et al., 2018; Lange & Crusius, 2015; Navarro-Carrillo et al., 2018; Tai et al., 2012). Importa referir que ambos os tipos de inveja resultam tendencialmente de comparações ascendentes com outra pessoa, sendo expectável que provoquem algum nível de desconforto, uma vez que o indivíduo se sente inferior relativamente ao alvo da inveja (Ng et al., 2023). Contudo, os dois tipos diferenciam-se nas razões e estratégias utilizadas para reduzir a distância percebida entre a pessoa invejosa e o alvo, que se encontra num nível superior (van de Ven et al., 2009; Yuniarti & Sitinjak, 2022).

A *inveja benigna* é retratada como um impulso motivacional ascendente, percecionado como vantajoso para o indivíduo, na medida em que o motiva a melhorar a sua posição (Zurriaga et al., 2020). Neste contexto, ao sentir inveja de alguém que se encontra numa posição superior, o indivíduo esforça-se para alcançar o nível do alvo invejado (Fam et al., 2020). A inveja benigna gera nos indivíduos respeito e consideração pelas conquistas dos outros, aumentando a admiração e a vontade de aprender (Shu & Lazatkhan, 2017). Portanto, indivíduos que sentem este tipo de inveja ao observarem a pessoa invejada aprendem novos conhecimentos e estratégias com ela (Wang et al., 2025). Contrariamente, a *inveja maliciosa* está associada ao desenvolvimento de sentimentos negativos e à intenção de prejudicar a outra pessoa (Zurriaga et al., 2020), podendo ser considerada uma emoção destrutiva e hostil (Fam et al., 2020). Independentemente do tipo de inveja, tanto a benigna como a maliciosa procuram reduzir a diferença entre o indivíduo invejoso e o alvo da inveja, seja por via da aproximação (*moving-up*) (no caso da benigna), seja pela tentativa de rebaixar o outro (*pulling-down*) (no caso da maliciosa) (van de Ven et al., 2009; Zurriaga et al., 2020). Essa distinção também é mencionada no estudo de Li et al. (2023), mas com outros termos *leveling-up* (nivelar para cima) e *leveling-down* (nivelar para baixo), porém o mecanismo é o mesmo, ou seja, reduzir a distância da comparação entre o invejoso e o seu alvo de inveja.

A Teoria da Comparação Social de Festinger (1954) ajuda a explicar o facto de alguns colaboradores sentirem inveja dos outros no seu local de trabalho (Ghadi, 2018; Zurriaga et al., 2020), uma vez que as pessoas têm uma tendência natural para comparar as suas competências e perspetivas com as dos outros (Li et al., 2023). Esta teoria sugere também que o processo de comparação social é algo inerente à natureza humana e que as comparações com outros podem contribuir para uma maior consciência sobre a

necessidade de atingir aquilo que está na base da comparação (Festinger, 1954). De acordo com esta perspectiva, a inveja decorre maioritariamente de comparações sociais ascendentes (Brooks et al., 2019; Ghadi, 2018; Shu & Lazatkhan, 2017), isto é, “comparações com aqueles que são considerados melhores do que os próprios” (Achhnani & Gupta, 2022, p.5215). Esses confrontos de competências, capacidades e desempenhos influenciam a postura adotada pelas pessoas dentro da organização (Achhnani & Gupta, 2022).

Por um lado, quando uma pessoa se compara com alguém que percebe como superior, mas considera essa superioridade como ilegítima ou ameaçadora, o alvo pode tornar-se objeto de inveja maliciosa. Por outro lado, quando o outro é visto como competente e meritório, pode tornar-se alvo de inveja benigna (Polat et al., 2024). Deste modo, as percepções de reprovação e desvalorização associam-se tendencialmente à inveja maliciosa, enquanto percepções de mérito e reconhecimento se relacionam com a inveja benigna (Polat et al., 2024).

As comparações podem referir-se tanto a características individuais como a contextos organizacionais. Ao nível individual, incluem-se os traços de personalidade, que podem influenciar a percepção de ameaça. Ao nível organizacional, o contexto oferece inúmeras oportunidades para que as pessoas manifestem sentimentos de competição, comparação social (Duffy et al., 2021) e incerteza (Brown et al., 2007). A percepção de um clima de justiça e equidade tende a desencadear sentimentos de inveja benigna e, consequentemente, a promover melhores desempenhos (Achhnani & Gupta, 2022). Em contrapartida, quando o clima é percecionado pelos colaboradores como inequitativo e parcial, aumenta a probabilidade de surgir inveja maliciosa (Achhnani & Gupta, 2022). De acordo com Vecchio (2005), os sistemas competitivos de recompensa estão diretamente relacionados com a inveja, desencadeando nos colaboradores sentimentos de desconfiança e rivalidade. Quando alguém sente inveja dos seus colegas, tende a verificar-se uma diminuição da confiança, um aumento de stress e a promoção de sentimentos de depressão, o que pode comprometer a sua performance na organização (Veiga et al., 2014 cit. in Ghadi, 2018).

Portanto, mitigar a inveja torna-se indispensável tanto para os colaboradores, como para a entidade empregadora, dado o impacto significativo que esta emoção tem nos comportamentos e ações na empresa (Achhnani & Gupta, 2022; Shu & Lazatkhan, 2017).

2.2 Inveja e Desempenho

O desempenho no local de trabalho é conceptualizado como “o resultado dos esforços de um funcionário, medido em termos de qualidade, quantidade, tempo de trabalho e cooperação para atingir as metas definidas pela organização” (Novitasari et al., 2024, p. 2). A relação entre os colaboradores e a entidade empregadora é particularmente relevante, dado que influencia diretamente o desempenho e a produtividade dos indivíduos (Aydin Küçük & Taştan, 2019). Colaboradores que apresentam atitudes e condutas negativas em relação à organização podem manifestar comportamentos indesejáveis, gerando prejuízos para a empresa (Aydin Küçük & Taştan, 2019). Considerando que os recursos humanos representam uma componente fundamental do sucesso das organizações, importa salientar que esse sucesso depende do desempenho dos colaboradores, sendo necessário contar com profissionais competentes e capacitados para exercerem as suas funções (Novitasari et al., 2024). Na literatura, o desempenho no local de trabalho é frequentemente subdividido em três dimensões (Guha & Chakraborty, 2021; Sackett & Lievens, 2008): desempenho de tarefas, desempenho contextual e desempenho contraproducente.

A primeira dimensão, *desempenho de tarefas*, inclui “comportamentos que contribuem para a produção de um bem ou a prestação de serviços” (Rotundo & Sackett, 2002, p.67). Refere-se aos conhecimentos, competências e aptidões técnicas necessárias para o exercício da função de forma eficiente e eficaz (Abun et al., 2021). Corresponde ao desempenho no cargo, normalmente definido e estabelecido no descritivo de funções, incluindo a execução de tarefas, planeamento e organização, o desenvolvimento de conhecimentos e a forma de lidar com as dificuldades, pelo que a sua estrutura é específica ao contexto (Saad, 2019). A título de exemplo, Salgado & Cabal (2011) construíram um sistema de avaliação de desempenho para o setor público tendo em conta o grau de responsabilidade dos colaboradores, independentemente do nível hierárquico tanto em posições mais elevadas ou mais baixas, destacaram-se somente o conhecimento técnico e a produtividade, uma vez que dos cinco elementos estes foram os únicos em comum, independentemente do nível de responsabilidade.

A segunda dimensão, *desempenho contextual*, também designada por comportamento de cidadania organizacional, define-se como “comportamento que contribui para os objetivos da organização, contribuindo para o seu ambiente social e psicológico” (Rotundo & Sackett, 2002, p.67-68). O desempenho contextual integra comportamentos

que vão para além das obrigações formais, incluindo atitudes de ajuda e cooperação para com os colegas, disponibilidade para assumir tarefas mais exigentes que não fazem parte da sua função, espírito de iniciativa e proatividade (Koopmans et al., 2011; Saad, 2019) bem como a capacidade de influenciar positivamente os colegas a adotarem esse tipo de postura dentro da organização (Platania et al., 2024).

Por fim, a terceira dimensão, *desempenho contraproducente*, é descrita como “comportamento voluntário que prejudica o bem-estar da organização” (Rotundo & Sackett, 2002, p.69). Estes comportamentos contraproducentes têm um impacto negativo na organização, comprometendo a sua eficácia, objetivos e estratégia (Viswesvaran & Ones, 2000). Incluem comportamentos que não se alinham com as atitudes necessárias ao desempenho adequado das funções, tais como o presentismo, contestação sistemática, execução deliberadamente incorreta das tarefas, desrespeito, humilhação de colegas entre outros comportamentos negativos (Koopmans et al., 2011).

A Teoria dos Eventos Afetivos (TEA) proposta por Weiss e Cropanzano (1996) constitui um excelente suporte teórico para compreender melhor a relação que existe entre a inveja e o desempenho. Esta teoria defende que o ambiente de trabalho gera eventos positivos ou negativos, que despertam reações afetivas nos indivíduos e consequentemente estas reações estruturam a organização (Weiss & Cropanzano, 1996). Por exemplo “se a perceção do apoio da chefia por parte de um colaborador for inferior à de um colega, as emoções ou estados de espírito do colaborador serão moldados neste contexto” (Aydın Küçük & Taştan, 2019, p.743). Assim, este modelo explica como os eventos positivos e negativos impactam no desempenho e na satisfação do indivíduo. Defende também que as emoções e os eventos que lhes dão origem não devem ser ignoradas, uma vez que, mesmo que pequenos vão-se acumulando ao longo do tempo (Aydın Küçük & Taştan, 2019).

Do ponto de vista empírico, a inveja é reconhecida por afetar as relações interpessoais e o desempenho (Hilal, 2021). Deste modo, sempre que um colaborador percebe que os seus pares são melhores que o próprio, tal pode conduzir a comportamentos produtivos ou a comportamentos contraproducentes.

Por um lado, os comportamentos produtivos podem motivar a pessoa a melhorar o seu desempenho; por outro, nos contraproducentes, o foco deixa de ser o próprio desempenho para passar a ser o desempenho do outro, na tentativa de o diminuir (Achhnani & Gupta, 2022). Estudos recentes apontam que a inveja benigna pode conduzir a benefícios, como

a procura de sugestões junto das pessoas invejadas (Cohen-Charash, 2009; Lee & Duffy, 2019) e um melhor desempenho nas funções (Lee & Duffy, 2019). Já a inveja maliciosa está associada a consequências negativas, nomeadamente menores desempenhos, dificuldades na construção de laços de amizade entre os pares, menor partilha de conhecimento e até problemas de saúde, como a depressão (Erdil & Muceldili, 2014). Esta emoção está também teoricamente ligada a comportamentos disfuncionais numa organização, nomeadamente a comportamentos contraproducentes (Kim & Park, 2018) enquanto a inveja benigna está ligada a comportamentos funcionais, como maior criatividade (Zhang et al., 2024), melhor desempenho nas vendas (Britton et al., 2024) e envolvimento na função (Battle & Diab, 2022). Assim, neste estudo optámos por excluir o foco teórico na dimensão referente ao desempenho contextual, uma vez que a nossa investigação é mais ligada ao modelo bidimensional da inveja, onde os mecanismos *moving-up* (estratégia de autoaperfeiçoamento para a pessoa se elevar ao nível do alvo de inveja) e *pulling-down* (estratégia de prejudicar a pessoa invejada, “puxá-la para baixo”) estão, em regra geral, mais associados ao desempenho de tarefa e contraproducente, respetivamente. À luz desta conceptualização, o desempenho de tarefa é uma resposta comportamental mais coerente com autoaperfeiçoamento, que por sua vez está muito associado também à inveja benigna (van de Ven et al., 2011), enquanto o desempenho contraproducente é uma resposta comportamental hostil mais alinhada com a perspetiva de prejudicar o outro, sendo uma característica muito enraizada na inveja maliciosa (Zurriaga et al., 2020).

Embora o estudo de Aydın Küçük & Taştan (2019) ateste uma relação positiva significativa entre a inveja benigna e o desempenho contextual, a não consideração deste tipo de desempenho no presente estudo é porque são comportamentos pró-sociais e de cidadania organizacional, os quais não dependem diretamente de processos de comparação com o outro. Além disso, estes comportamentos podem ocorrer independentemente da inveja (por exemplo, podem resultar das características de personalidade ou estilos de liderança).

Assim, importa compreender a influência da inveja benigna e maliciosa nos diferentes tipos de desempenho. Portanto, apresentam-se as seguintes hipóteses:

H1. A inveja maliciosa influencia negativamente o desempenho de tarefa;

H2. A inveja maliciosa influencia positivamente o desempenho contraproducente;

H3. A inveja benigna influencia positivamente o desempenho de tarefa;

H4. A inveja benigna influencia negativamente o desempenho contraproducente.

2.3 Papel Moderador da Autoeficácia

O conceito autoeficácia foi introduzido por Albert Bandura, e desde então, tem sido amplamente utilizado para analisar diferentes dimensões do comportamento humano. Segundo Bandura (1995, p.2), a autoeficácia corresponde à “crença de alguém na sua capacidade de organizar e executar o curso de ação necessário para gerir situações previstas”. O autor acrescenta que “as crenças de eficácia influenciam a forma como as pessoas pensam, sentem, se motivam e agem”. Neste sentido, a autoeficácia consiste na avaliação que a pessoa faz da sua própria capacidade para realizar com sucesso uma determinada tarefa num contexto específico (Waddington, 2023). Para Khushk et al. (2022, p.3) “as crenças de autoeficácia servem de base para o impulso humano e o sucesso individual”. Assim, é mais provável que os colaboradores se sintam satisfeitos e realizados com a sua função, quando acreditam que têm capacidade para responder às exigências laborais e responsabilidades da empresa (Khushk et al., 2022). Deste modo, autoeficácia constitui um conceito determinante para a melhoria do desempenho (Bhatti et al., 2018).

A autoeficácia condiciona e influencia o desempenho dos indivíduos na forma como lidam com os desafios, bem como os seus comportamentos perante determinadas situações e escolhas (Li, 2018). Em função do nível de autoeficácia, elevado ou baixo, varia a forma como os indivíduos encaram os objetivos, desafios e obstáculos (Aydin & Bozkurt, 2022). Pessoas com baixa autoeficácia tendem a enfrentar os obstáculos com maior receio e desânimo, enquanto, pessoas com elevada autoeficácia encaram as adversidades como um motor que as incentiva a realizar melhores e maiores esforços (Li, 2018). Assim, existe uma maior probabilidade de indivíduos com elevada autoeficácia assumirem tarefas mais exigentes e difíceis, ao passo que aqueles com baixa autoeficácia tendem a evitar tais situações (Stenmark et al., 2020). Por outras palavras, quanto mais elevada for a autoeficácia, maior tende a ser o nível de confiança dos colaboradores nas suas competências para executar as tarefas com êxito, estabelecer metas e objetivos mais ambiciosos para si, participar ativamente, envolver-se nas tarefas e gerir de forma mais adaptativa os insucessos, quando comparados com os colaboradores de baixa autoeficácia (Khushk et al., 2022). Estes últimos revelam maior resistência perante desafios mais exigentes (Lestari et al., 2024).

A autoeficácia pode moldar a forma como o indivíduo processa e interpreta a informação proveniente de comparações sociais ascendentes (Li, 2018). Uma elevada percepção de autoeficácia tende a aumentar a probabilidade de surgir inveja benigna, dado que os funcionários com este tipo de inveja respondem de forma construtiva aos desafios, procurando reduzir o sentimento de inferioridade (Jafri, 2020). Por exemplo, a relação entre inveja benigna e *engagement* no trabalho tende a ser positiva quando os colaboradores apresentam níveis elevados de autoeficácia, isto sugere que a crença nas próprias capacidades constitui um requisito importante para que esta emoção se traduza em esforço, persistência e comportamentos orientados para o autoaperfeiçoamento (Jafri, 2020). Pelo contrário, uma baixa percepção de autoeficácia está mais associada à inveja maliciosa, porque a pessoa não consegue ter sucesso nas suas tarefas e desafios, dado ter pouca autoconfiança, dando assim lugar a sentimentos de frustração (Polat et al., 2024).

A relação que existe entre autoeficácia e inveja pode ser sustentada e clarificada com base na COR (Hobfoll, 1989). Esta teoria assenta na premissa “que as pessoas se esforçam por reter, proteger e construir recursos e o que as ameaça é a perda potencial ou real desses recursos valiosos” (Hobfoll, 1989, p.516). Para Hobfoll et al. (2018) a maioria dos comportamentos humanos assentam na necessidade evolutiva de obter e conservar os recursos para garantir a sobrevivência e a subsistência da espécie humana. Desta forma, os indivíduos tendem a acumular recursos de modo a criar um “reservatório” que lhes permita responder às necessidades atuais e salvaguardar a satisfação das mesmas no futuro (Hobfoll et al., 2018). Quando os recursos são adquiridos e preservados, desenvolve-se nos indivíduos, famílias e empresas uma sensação de capacidade para lidar com os obstáculos e desafios com que se deparam (Hobfoll et al., 2018). Estes recursos podem assumir diferentes formas: recursos de objeto (por exemplo, ferramentas necessárias para trabalhar), recursos condicionais (como a estabilidade no emprego), recursos pessoais (características individuais, como a autoeficácia) e ainda recursos energéticos (como o conhecimento) (Hobfoll et al., 2018).

Como complemento, recorreu-se ao modelo JD-R, o qual propõe uma associação entre as exigências do trabalho, recursos do trabalho e o bem-estar emocional dos indivíduos dentro da organização (Lee, 2019). Por um lado, as *exigências do trabalho* são “os aspetos físicos, sociais ou organizacionais da função que exigem um esforço físico e/ou psicológico sustentado por parte do colaborador e que, por isso, estão associados a determinados custos fisiológicos e/ou psicológicos” (Demerouti et al., 2001, p.501). Por

outro lado, os *recursos do trabalho* correspondem “aos aspetos físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais da função que podem realizar uma das seguintes ações: (a) ser funcionais para alcançar os objetivos de trabalho; (b) reduzir as exigências do trabalho e custos fisiológicos e psicológicos associados; (c) estimular o crescimento e desenvolvimento pessoal” (Demerouti et al., 2001, p.501). Assim, neste estudo vamos considerar como exigências do trabalho a inveja, nos recursos pessoais vamos integrar a autoeficácia e o resultado dessas interações é o desempenho.

Com base nesta revisão da literatura, espera-se que a autoeficácia modere a relação entre inveja e o desempenho dos colaboradores no seu local de trabalho. Assim, formula-se a seguinte hipótese:

H5.1: A autoeficácia modera a relação entre a inveja maliciosa e o desempenho de tarefa dos colaboradores.

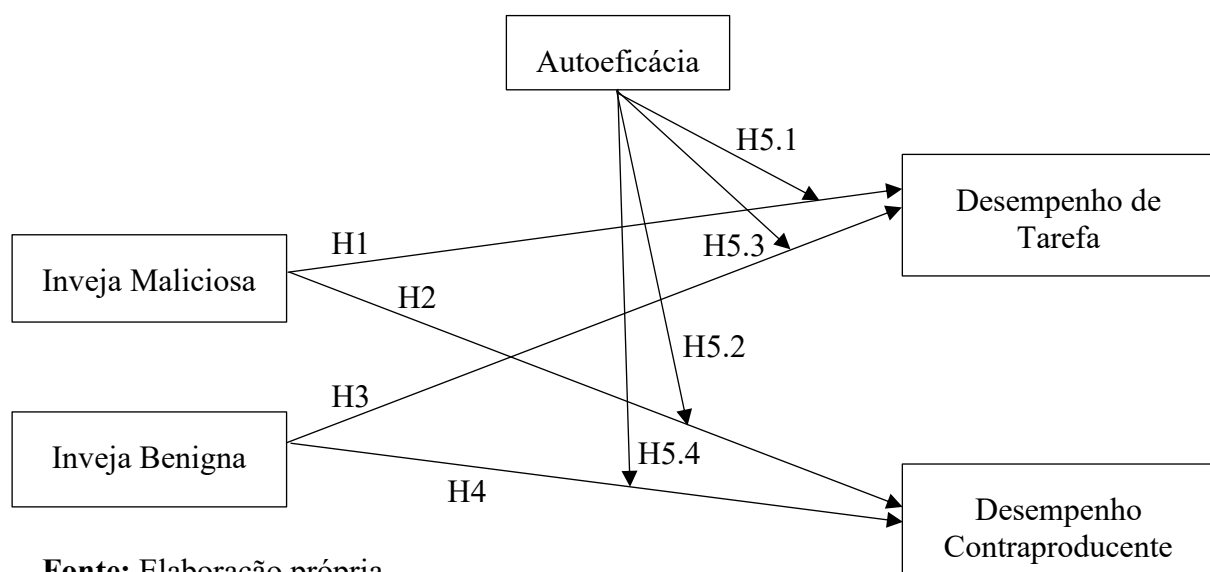
H5.2: A autoeficácia modera a relação entre a inveja maliciosa e o desempenho contraproducente dos colaboradores.

H5.3: A autoeficácia modera a relação entre a inveja benigna e o desempenho de tarefa dos colaboradores.

H5.4: A autoeficácia modera a relação entre a inveja benigna e o desempenho contraproducente dos colaboradores.

A figura 1 representa o modelo conceptual que serve de base ao estudo empírico.

Figura 1- Modelo Conceptual



Fonte: Elaboração própria

3. Estudo Empírico

3.1 Método e Procedimento

Neste estudo, optou-se por uma investigação de natureza quantitativa, cuja preocupação central recai na análise de fenómenos sociais através da recolha e tratamento de dados estatísticos (Watson, 2015). Este tipo de investigação visa analisar o efeito de uma variável sobre outra, permitindo posteriormente a generalização dos resultados obtidos para a população-alvo.

No âmbito desta metodologia, a técnica de recolha de dados utilizada foi o inquérito por questionário, por se tratar de um instrumento que reúne um conjunto de questões, geralmente de resposta fechada, facilitando a comparação e análise das respostas e permitindo recolher, junto de uma amostra de participantes, opiniões acerca do fenómeno em estudo (Quivy & Van Campenhoudt, 2008). Este tipo de instrumento possibilita a obtenção de informação sobre comportamentos e perspetivas relativas ao fenómeno em análise, junto de um grande número de pessoas, e de forma rápida garantindo a confidencialidade e o anonimato dos participantes (Sousa et al., 2014).

Os questionários foram desenvolvidos na plataforma Qualtrics XM. O questionário inicia com um texto informativo introdutório que visa explicar aos inquiridos a finalidade do estudo, a duração estimada do questionário e as garantias de anonimato e confidencialidade. O instrumento baseia-se em escalas anteriormente aplicadas e validadas na literatura, sendo constituído por duas partes principais.

A primeira parte pretende avaliar as variáveis do estudo: inveja, desempenho do colaborador e autoeficácia. A segunda parte integra questões de carácter sociodemográfico dos participantes, tais como género, estado civil, habilitações literárias, tipo de vínculo contratual, entre outras (ver Tabela 1 mais adiante). Com o objetivo de alcançar um maior número de respostas, o questionário foi divulgado online, através de diversas plataformas digitais, tais como *Instagram*, *LinkedIn*, *WhatsApp* e *Facebook*, durante um período de aproximadamente dois meses (entre julho e agosto de 2024). Previamente à divulgação foi realizado um pré-teste a 10 pessoas com o intuito de avaliar se as questões estavam bem formuladas, se eram facilmente compreendidas pelos participantes, e aferir o tempo médio de resposta. Tendo em conta o feedback obtido, efetuaram-se pequenos ajustes de natureza gramatical. Após a recolha dos questionários,

procedeu-se à codificação e ao tratamento estatístico das variáveis em estudo, recorrendo-se ao software SPSS (*Statistics Package for the Social Sciences*).

3.2 Instrumentos de Medida

A inveja (maliciosa e benigna) foi medida através da escala Benign and Malicious Envy Scale (BeMaS) desenvolvida por Lange & Crusius (2015). A escala é composta por dez itens: cinco avaliam a inveja benigna (e.g., “Se alguém tem qualidades, conquistas ou posses superiores às minhas, tento alcançá-las também”), e os restantes cinco avaliam a inveja maliciosa (e.g., “Desejo que as pessoas superiores a mim percam as suas vantagens”). A parte da escala relativa à inveja benigna inclui itens associados à apreciação das qualidades do alvo e ao processo de melhoria de atitudes e comportamentos pessoais (Fam et al., 2020). Em contrapartida, a parte referente à inveja maliciosa engloba itens relacionados com sentimentos de hostilidade, confronto e raiva face ao indivíduo objeto de inveja (Fam et al., 2020). Os inquiridos posicionaram-se numa escala de Likert de 5 pontos, em que 1 corresponde a “Discordo Totalmente” e 5 corresponde a “Concordo Totalmente”. Importa também referir que o Alfa de *Cronbach* é de 0.85 para a dimensão benigna e 0.89 para a dimensão maliciosa, o que atesta a boa fiabilidade da escala (Lange & Crusius, 2015).

O desempenho dos colaboradores foi avaliado através do *Individual Work Performance Questionnaire* (IWPQ 0.2) (Koopmans et al., 2013). A escala total é composta por quatorze itens, mas destes há que descontar os cinco que avaliam o desempenho contextual, que no nosso estudo não foi analisado pelas razões já expostas. O desempenho de tarefa é aferido através de quatro itens (e.g., “Consegui organizar o meu trabalho para o terminar dentro do prazo”) e cinco itens de desempenho contraproducente (e.g., “Já falei com os meus colegas sobre aspetos negativos do meu trabalho”). Importa referir que, foram invertidos os cinco itens do desempenho contraproducente (*reversed items*) (Koopmans et al., 2013). Esta escala também foi escolhida porque tem boa consistência interna, uma vez que os Alfas de *Cronbach* oscilam entre 0.78 e 0.84 (Koopmans et al., 2013).

A autoeficácia no trabalho foi avaliada por meio da *New General Self-Efficacy Scale* (Chen et al., 2001). Esta escala é composta por oito itens (e.g., “Perante tarefas difíceis, tenho a certeza que consigo realizá-las”; “Acredito que consigo ser bem-sucedido na maioria dos projetos que me proponho”). Esta escala tem um Alfa de *Cronbach* oscilam entre 0.85 e 0.90 (Chen et al., 2001), o que atesta a boa fiabilidade.

As variáveis de desempenho e autoeficácia foram avaliadas através da escala de *Likert* de 5 pontos em que 1 corresponde a “Raramente” e 5 a “Sempre”.

3.3 Caracterização da Amostra

No total, obtiveram-se 516 respostas ao questionário. Contudo, após a exclusão de respostas incompletas e de casos em que se verificou um padrão excessivo de respostas idênticas, apenas 296 respostas foram consideradas válidas.

Da amostra total, a maioria é do sexo feminino (65,2%), com idades compreendidas entre os 21 e 30 anos (62,2%) e solteira (72,6%). No que diz respeito às habilitações literárias, destacam-se os indivíduos com licenciatura (47%), que exercem a sua atividade no setor privado (72,6%), e que trabalham na sua atual organização entre 1 a 4 anos (40,9%). Por fim, cerca de metade dos participantes (50,3%) possui um contrato de trabalho sem termo (efetivos), mas mais de metade da amostra total trabalha em grandes empresas ou em médias empresas, com 90 (30,4%) e 89 pessoas (30,1%), respetivamente, e ainda considera trabalhar num ambiente pouco competitivo (37,8%) ou competitivo (28,7%) (Tabela 1).

Tabela 1- Características sociodemográficas da amostra (n=296)

Variáveis	Categoria	N	%
Idade	<=20	18	6,1
	21-25	150	50,7
	26-30	34	11,5
	31-35	15	5,1
	36-40	13	4,4
	41-45	20	6,8
	46-50	21	7,1
	51-55	14	4,7
	56-60	10	3,4
	61+	1	0,3
Género	Feminino	193	65,2
	Masculino	103	34,8
Estado civil	Casado(a) ou união de facto	72	24,3
	Divorciado(a)	8	2,7
	Solteiro(a)	215	72,6
	Viúvo(a)	1	0,3
Habilitações	Doutoramento	1	0,3
	Ensino Básico (9º ano de escolaridade)	13	4,4
	Ensino Secundário (12º ano de escolaridade)	62	20,9
	Formação Profissional	20	6,8

	Licenciatura	139	47
	Mestrado	55	18,6
	Outra	6	2
Natureza da entidade empregadora	Setor Privado	215	72,6
	Setor Público	61	20,6
	Outro	20	6,8
Setor de atividade	Agricultura, produção animal, caça, silvicultura e pesca	1	0,3
	Alojamento, restauração e similares	34	11,5
	Atividades de saúde humana e apoio social	22	7,4
	Atividades financeiras e de seguros	28	9,5
	Atividades imobiliárias	3	1
	Comércio por grosso e a retalho	38	12,8
	Construção	11	3,7
	Educação	22	7,4
	Eletricidade, gás e água	4	1,4
	Indústrias extrativas	0	0
	Indústrias transformadoras	12	4,1
	Transporte e armazenagem	8	2,7
	Outro	113	38,2
Vínculo contratual	Contrato de trabalho a termo	57	19,3
	Efetivo	149	50,3
	Estágio	34	11,5
	Prestador de serviços	26	8,8
	Outro	30	10,1
Antiguidade na empresa	<1 ano	109	36,8
	Entre 1 e 4 anos	121	40,9
	Entre 5 e 9 anos	32	10,8
	Entre 10 e 20 anos	10	3,4
	>20 anos	24	8,1
Dimensão da empresa	Microempresa (até 10 trabalhadores)	59	19,9
	Pequena empresa (de 10 a 49 trabalhadores)	58	19,6
	Média empresa (de 50 a 249 trabalhadores)	89	30,1
	Grande empresa (a partir de 250 trabalhadores)	90	30,4
Ambiente de trabalho	Nada competitivo	66	22,3
	Pouco competitivo	112	37,8
	Competitivo	85	28,7
	Muito competitivo	0	0
	Altamente competitivo	33	11,1

Fonte: Elaboração própria

4. Análise e Discussão dos Resultados

4.1 Análise da Fiabilidade

Tendo em vista atingir os objetivos definidos para este estudo, procedeu-se numa primeira fase, à análise das propriedades psicométricas dos instrumentos utilizados para avaliar as variáveis em estudo. Numa fase posterior, analisaram-se as correlações entre as variáveis, com o propósito de verificar as hipóteses previamente formuladas.

A avaliação da consistência interna (ou coeficiente de fiabilidade) corresponde a uma medida estatística que indica o grau em que um conjunto de itens mede a mesma variável e apresenta correlação entre si. A fiabilidade é, geralmente, avaliada através do coeficiente Alfa de *Cronbach*, sendo .70 o valor de referência habitualmente considerado adequado (Hair et al., 2019; Rotundo & Sackett, 2002). Como se pode verificar na Tabela 2, os valores de Alfa são diferenciados, em geral próximos ou superiores a .70. Embora o Alfa de *Cronbach* do desempenho de tarefa seja inferior ao valor de referência de .70 ($\alpha=.617$), valores acima de .60 podem ser considerados aceitáveis em estudos exploratórios e em escalas com reduzido número de itens (Hair et al., 2019).

Tabela 2- Alfas de *Cronbach* das variáveis do estudo

Instrumento	Número de Itens	Alfa de <i>Cronbach</i>
Inveja Maliciosa	5	0.752
Inveja Benigna	5	0.698
Desempenho Tarefa	4	0.617
Desempenho Contraproducente	5	0.752
Autoeficácia	8	0.934

Fonte: Elaboração própria

4.2 Medidas de Tendência Central e Dispersão

Com o objetivo de caracterizar a amostra do estudo e o comportamento das variáveis, foram calculados indicadores de estatística descritiva (Tabela 3). Como foi referido, as respostas dadas pelos participantes foram medidas numa escala de *Likert* de 5 pontos, pelo que o valor 3 representa o ponto médio teórico. No que concerne à variável inveja maliciosa, verifica-se um valor bastante reduzido ($M = 1.549$), sugerindo que a maioria dos participantes reportaram níveis pequenos desta emoção. Contrariamente, todas as outras variáveis se localizam acima do ponto médio: inveja benigna ($M = 3.224$), desempenho de tarefa ($M = 3.899$), autoeficácia ($M = 3.730$) e desempenho contraproducente ($M = 3.201$), porém o valor do desempenho contraproducente deve ser

visto de forma criteriosa, uma vez que esta variável foi sujeita ao processo de inversão (*reverse-coding*), isto indica níveis relativamente baixos de comportamentos contraproducentes na amostra.

Tabela 3- Estatística descritiva da amostra total

Variável	N	Média	Desvio Padrão
Inveja Maliciosa	296	1.549	.547
Inveja Benigna	296	3.224	.750
Desempenho Tarefa	296	3.899	.551
Desempenho Contraproducente	296	3.201	.626
Autoeficácia	296	3.730	.690

Fonte: Elaboração própria

4.3 Análise da Correlação

Com o objetivo de analisar existência da correlação entre as variáveis em estudo, recorreu-se aos coeficientes de correlação de Pearson, os quais quantificam a relação linear entre duas variáveis contínuas. Os resultados obtidos encontram-se apresentados na Tabela 4 e no Anexo B.

Tabela 4- Correlação das variáveis do estudo

		InvMal	InvBenig	D_Tarefa	D_Contrap	Autoefic
InvMal	Pearson Correlation	--				
	N	296				
InvBenig	Pearson Correlation	.120*	--			
	Sig. (2-tailed)	.038				
	N	296	296			
D_Tarefa	Pearson Correlation	-.156**	.022	--		
	Sig. (2-tailed)	.007	.708			
	N	296	296	296		
D_Contrap	Pearson Correlation	-.114*	.045	.096	--	
	Sig. (2-tailed)	.049	.444	.101		
	N	296	296	296	296	
Autoefic	Pearson Correlation	-.095	.120*	.535**	.173**	--
	Sig. (2-tailed)	.101	.039	<.001	.003	
	N	296	296	296	296	296

*p<.05; **p<.01

Fonte: Elaboração em SPSS

O coeficiente de correlação permite medir a intensidade e a direção da relação entre duas variáveis, podendo esta relação ser ou não estatisticamente significativa. A significância estatística das correlações foi avaliada através do respetivo valor-p, considerando-se estatisticamente significativa a correlação quando o seu valor-p seja inferior a .05 ($p < .05$) (Field, 2009).

Relativamente, às variáveis sociodemográficas foi possível observar que somente três estabeleceram relações estatisticamente significativas, tais como: estado civil, dimensão da empresa e a idade dos participantes. Estas variáveis revelam uma correlação estatisticamente significativa apenas com o desempenho contraproducente, porém a mesma foi fraca (ver Anexo B).

No que respeita à inveja, verificou-se que a maliciosa apresenta correlações estatisticamente significativas com as duas dimensões do desempenho ($p = .007$, $p = .049$), uma vez que todos os valores-p são inferiores a .05. A inveja benigna, por sua vez, não apresentou correlações estatisticamente significativas com nenhuma das dimensões do desempenho, dado que os valores-p observados ($p = .708$, $p = .444$) são superiores ao limiar de significância.

No que diz respeito ao desempenho de tarefas (D_Tarefa), observaram-se correlações positivas moderadas com a autoeficácia ($r = .535$, $p < .001$). Estes resultados sugerem que níveis mais elevados de desempenho de tarefa estão associados a perceções mais elevadas de autoeficácia. Em sentido inverso, verificou-se uma correlação negativa, embora fraca, com a inveja maliciosa ($r = -.156$, $p = .007$), indicando níveis superiores de inveja maliciosa se associam a pior desempenho de tarefa. Já a inveja benigna revelou uma correlação positiva muito fraca e não significativa com o desempenho de tarefa ($r = .022$ e $p = .708$).

No caso do desempenho contraproducente (D_Contrap), observou-se uma correlação positiva fraca entre a autoeficácia e o desempenho contraproducente ($r = .173$ e $p = .003$), sugerindo que níveis mais elevados da autoeficácia se associam, ainda que de forma modesta, a uma diminuição de comportamentos contraproducentes, ou seja, a melhor desempenho. Verificou-se ainda uma correlação negativa fraca entre inveja maliciosa e o desempenho contraproducente ($r = -.114$ e $p = .049$), evidenciando que níveis superiores de inveja maliciosa se associam a níveis ligeiramente mais elevados de comportamentos contraproducentes, embora a magnitude da associação seja reduzida.

A variável autoeficácia apresenta correlações estatisticamente significativas com as duas dimensões do desempenho. Verifica-se uma correlação positiva moderada entre a autoeficácia e o desempenho de tarefa ($r=.535$, $p<.001$), sugerindo que aumentos na percepção de autoeficácia tendem a associar-se a melhores resultados no desempenho de tarefa. Por fim, observou-se também uma correlação positiva fraca entre a autoeficácia e o desempenho contraproducente ($r=.173$, $p=.003$), o que sugere que valores mais elevados de autoeficácia se associam, embora de forma modesta, a uma diminuição, de comportamentos contraproducentes.

4.4 Análise de Regressão

Com o objetivo de compreender de que forma os diferentes tipos de inveja (maliciosa e benigna) se relacionam com as diferentes dimensões de desempenho (tarefa e contraproducente), torna-se importante avaliar qual a sua contribuição estatística, para a explicação dessas variáveis comportamentais no contexto laboral.

H1. A inveja maliciosa influencia negativamente o desempenho de tarefa.

Com o objetivo de verificar se a inveja maliciosa influencia o desempenho de tarefa, procedeu-se à realização de uma regressão linear simples (Tabela 5). Os resultados revelam que o modelo é estatisticamente significativo ($F = 7.334$, $p<.001$). A variância é explicada através do coeficiente de determinação $R^2 = .021$ indicando que a inveja maliciosa justifica 2,1% da variância do desempenho de tarefa. O coeficiente de regressão apresenta um valor negativo e estatisticamente significativo ($\beta = -.156$, $t = -2.708$, $p = .007$), indicando que níveis mais elevados de inveja maliciosa se associam a níveis mais baixos do desempenho de tarefa. Assim, a hipótese é suportada.

Tabela 5- Modelo da regressão linear da H1

Coeficientes ^a						
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		β	Erro	Beta		
1	(Constante)	4.143	.095		43.445	<.001
	InvMal	-.157	.058	-.156	-2.708	.007
a. Variável Dependente: D Tarefa						
Resumo do modelo ^b						
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa		
1	.156 ^a	.024	.021	.54597		
a. Preditores: (Constante), InvMal						
b. Variável Dependente: D Tarefa						
ANOVA ^a						
Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
1	Regressão	2.186	1	2.186	7.334	.007 ^b
	Residual	87.636	294	.298		
	Total	89.822	295			
a. Variável Dependente: D_Tarefa						
b. Preditores: (Constante), InvMal						

Fonte: Elaboração própria

H2. A inveja maliciosa influencia positivamente o desempenho contraproducente.

Com o objetivo de verificar se a inveja maliciosa influencia o desempenho contraproducente, procedeu-se à realização de uma regressão linear simples (Tabela 6). Os resultados revelam que o modelo é estatisticamente significativo ($F = 3.903$, $p < .05$). A variância é explicada através do coeficiente de determinação $R^2 = .010$ indicando que a inveja maliciosa justifica 1% da variância do desempenho contraproducente. O coeficiente de regressão apresenta um valor negativo e estatisticamente significativo ($\beta = -.114$, $t = -1.976$, $p = .049$), indicando que níveis mais elevados de inveja maliciosa se associam a níveis mais baixos de desempenho contraproducente. Como a variável desempenho contraproducente foi invertida, valores mais elevados correspondem a menos comportamentos contraproducentes. Assim, a correlação negativa indica que níveis mais elevados de inveja maliciosa estão associados a maior ocorrência de comportamentos contraproducentes. Deste modo, conclui-se que níveis mais elevados de

inveja maliciosa estão associados a um maior envolvimento em comportamentos contraproducentes, ainda que o efeito observado seja de pequena magnitude. Assim, a hipótese é suportada.

Tabela 6- Modelo de regressão linear da H2

Coeficientes ^a						
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		β	Erro	Beta		
1	(Constante)	3.404	.109		31.276	<.001
	InvMal	-.131	.066	-.114	-1.976	.049
a. Variável Dependente: D_Contrap						
Resumo do modelo ^b						
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa		
1	.114 ^a	.013	.010	.62315		
a. Preditores: (Constante), InvMal						
b. Variável Dependente: D_Contrap						
ANOVA ^a						
Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
1	Regressão	1.515	1	1.515	3.903	.049 ^b
	Residual	114.164	294	.388		
	Total	115.679	295			
a. Variável Dependente: D_Contrap						
b. Preditores: (Constante), InvMal						

Fonte: Elaboração própria

H3. A inveja benigna influencia positivamente o desempenho de tarefa.

Para testar esta hipótese foi realizada uma regressão linear simples, tendo como variável preditora a inveja benigna e como variável dependente o desempenho de tarefa (Tabela 7). Os resultados evidenciam que o modelo não é estatisticamente significativo ($F = .141$, $p = .708$) não apresentando capacidade explicativa relevante da variância do desempenho de tarefa ($R^2 = -.003$). Em termos dos coeficientes, a inveja benigna não apresentou um contributo significativo para a predição do desempenho de tarefa ($\beta = .022$, $t = .375$, $p = .708$). O coeficiente β (.022) indica uma associação positiva muito reduzida entre as variáveis, mas esta relação não é estatisticamente significativa. Assim, conclui-se que a hipótese não é suportada.

Tabela 7- Modelo de regressão linear da H3

Coeficientes ^a						
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		β	Erro	Beta		
1	(Constante)	3.848	.142		27.106	<.001
	InvBenig	.016	.043	.022	.375	.708
a. Variável Dependente: D Tarefa						
Resumo do modelo ^b						
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa		
1	.022 ^a	.000	-.003	.55260		
a. Preditores: (Constante), InvBenig						
b. Variável Dependente: D Tarefa						
ANOVA ^a						
Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
1	Regressão	.043	1	.043	.141	.708 ^b
	Residual	89.779	294	.305		
	Total	89.822	295			
a. Variável Dependente: D_Tarefa						
b. Preditores: (Constante), InvBenig						

Fonte: Elaboração própria

H4. A inveja benigna influencia negativamente o desempenho contraproducente.

Para testar esta hipótese foi realizada uma regressão linear simples, tendo como variável preditora a inveja benigna e como variável dependente o desempenho contraproducente (Tabela 8). Os resultados evidenciam que o modelo não é estatisticamente significativo ($F = .588$, $p = .444$) não apresentando capacidade explicativa relevante da variância do desempenho contraproducente ($R^2 = -.001$). Em termos dos coeficientes, a inveja benigna não apresentou um contributo significativo para a predição do desempenho contraproducente ($\beta = .045$, $t = .767$, $p = .444$). O coeficiente β (.045) indica uma associação positiva muito reduzida entre as variáveis, mas esta relação não é estatisticamente significativa. Assim, conclui-se que a hipótese não é suportada.

Tabela 8- Modelo de regressão linear da H4

Coeficientes ^a						
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		β	Erro	Beta		
1	(Constante)	3.081	.161		19.142	<.001
	InvBenig	.037	.049	.045	.767	.444
a. Variável Dependente: D_Contrap						
Resumo do modelo ^b						
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa		
1	.045 ^a	.002	-.001	.62664		
a. Preditores: (Constante), InvBenig						
b. Variável Dependente: D_Contrap						
ANOVA ^a						
Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
1	Regressão	.231	1	.231	.588	.444 ^b
	Residual	115.449	294	.393		
	Total	115.679	295			
a. Variável Dependente: D_Contrap						
b. Preditores: (Constante), InvBenig						

Fonte: Elaboração própria

4.5 Análise de Moderação

H5.1, H5.2, H5.3 e H5.4. A autoeficácia modera a relação entre a inveja (maliciosa e benigna) e o desempenho (de tarefa e contraproducente).

Para testar a moderação da autoeficácia nas relações entre as invejas (maliciosa e benigna) e os diferentes tipos de desempenhos (tarefa e contraproducente) recorreu-se ao PROCESS Macro de Hayes com os termos de interação InvMal*Autoefic e InvBenig*Autoefic. Porém, conforme apresentado na tabela abaixo (Tabela 9) em nenhuma hipótese o termo de interação apresentava significância estatística ($p > .05$), não se observando acréscimo de variância com a sua inclusão. Assim, não há evidência de moderação da autoeficácia, isto é o efeito da relação entre as invejas (maliciosa e benigna) e os desempenhos (de tarefa e contraproducente) não variam em função dos níveis de autoeficácia. Assim, conclui-se que as hipóteses não são suportadas.

Tabela 9- Análise da Moderação

H	Interação (X*W)	Variável Dependente	Beta	Erro-Padrão	t	p	R ²	Resultado
H5.1	InvMal*Autoefic	D_Tarefa	0.0297	0.0695	0.4272	0.6696	0.2978	Não confirmado
H5.2	InvMal*Autoefic	D_Contrap	-0.0793	0.0921	-0.8614	0.3897	0.0419	Não confirmado
H5.3	InvBenig*Autoefic	D_Tarefa	-0.0304	0.0483	-0.6291	0.5298	0.2890	Não confirmado
H5.4	InvBenig*Autoefic	D_Contrap	-0.0407	0.0639	-0.6363	0.5251	0.0317	Não confirmado

Fonte: Elaboração própria

4.6 Discussão

Os resultados evidenciam que existe uma relação negativa e estatisticamente significativa entre a inveja maliciosa e o desempenho de tarefa, o que confirma H1. A inveja maliciosa é caracterizada por sentimentos negativos como má vontade, frustração (Lange & Crusius, 2015) e desejo de puxar o outro para uma posição inferior (*pulling-down*) (van de Ven et al., 2009). Com base na Teoria da Comparação Social é possível compreender que os indivíduos se comparam com outros com quem têm relações (Festinger, 1954). Assim, quando essas comparações são percebidas como desfavoráveis pode despoletar emoções negativas como a inveja maliciosa, sobretudo quando o sucesso do outro é percebido pelo próprio como injusto (Polat et al., 2024). Esta motivação *pulling-down* (van de Ven et al., 2009) sugere um suporte teórico para a relação negativa entre a inveja maliciosa e o desempenho de tarefa, uma vez que, o foco do colaborador é desviado, utilizando as suas capacidades para pensar e desenvolver estratégias a fim de prejudicar o alvo pelo qual sente inveja, e consequentemente ser menos eficaz na execução das suas tarefas e responsabilidades. Nesta linha, o estudo de Britton et al. (2024) confirma a relação negativa e estatisticamente significativa entre a inveja maliciosa e o desempenho nas vendas. Em paralelo o estudo de Toomey & Heo (2022) que, por aproximação temática, demonstra uma relação negativa entre a inveja maliciosa e o desempenho cognitivo com foco nos resultados na aprendizagem, porém o num contexto educativo.

Quanto à hipótese H2 também foi confirmada assim os resultados estão em conformidade com a literatura. Esta relação pode ser suportada empiricamente na teoria AET uma vez que, quando os trabalhadores se comparam com os outros (correspondem aos “eventos” conceptualizados nesta teoria), geram reações emocionais que, por sua vez, determinam o seu comportamento dentro da organização (Weiss & Cropanzano, 1996). Neste contexto, experiências de comparação social negativas, como observar as conquistas ou

o reconhecimento alcançado por colegas, podem ser interpretadas como acontecimentos afetivos capazes de desencadear inveja maliciosa. Esta emoção, por consequência tende a manifestar-se em comportamentos dirigidos a reduzir ou prejudicar a vantagem percebida daquele que é objeto de inveja. À luz da literatura, a inveja maliciosa aumenta os comportamentos destrutivos como sabotagem, erros propositados e humilhação dos colegas (Khushk et al., 2022), tal como foi confirmado no estudo experimental de Navarro-Carrillo et al. (2018). Este estudo, verificou a existência de relações estatisticamente significativas entre a inveja maliciosa e os comportamentos contraproducentes numa organização.

Importa referir que, apesar das relações entre inveja maliciosa e desempenhos de tarefa e contraproducente serem estatisticamente significativas, os valores revelam que a inveja maliciosa explica uma fraca magnitude dos desempenhos tanto de tarefa como o contraproducente, sugerindo que podem existir outras variáveis, que este modelo não inclui, que podem também contribuir para estes desempenhos. Adicionalmente, outra explicação para a justificação destes baixos valores poderá estar relacionada com um potencial enviesamento das respostas dos participantes, nomeadamente a deseabilidade social (Ganster et al., 1983). Nestes casos, os indivíduos tendem a responder de forma a parecerem mais justos, equilibrados ou aceitáveis socialmente, atenuando emoções negativas (Podsakoff et al., 2003). Em particular, estudos sobre temas sensíveis como a inveja ou outras emoções negativas no trabalho revelam que os trabalhadores tendem a subdeclarar emoções ou atitudes negativas para preservar uma imagem favorável (Podsakoff et al., 2003; Vecchio, 2000).

Relativamente às hipóteses da inveja benigna H3 e H4 não foram confirmadas, pelo que estes resultados divergem da literatura dominante, pois não foi encontrada uma associação estatisticamente significativa entre a inveja benigna e nenhuma das dimensões de desempenho. Do ponto de vista teórico, esperava-se que a inveja benigna apresentasse uma relação positiva com o desempenho de tarefa (H3) e negativa com o desempenho contraproducente (H4), pois os estudos caracterizam a inveja benigna como uma emoção associada a comportamentos orientados para a autmelhoria e motivação, e consequentemente diminuir a distância existente entre o indivíduo e a pessoa com quem se compara (van de Ven et al., 2009). Neste sentido, quando confrontados com o sucesso ou as conquistas de outros, os indivíduos tendem a direcionar os seus esforços para o desenvolvimento das próprias competências, procurando alcançar níveis semelhantes de

desempenho. De facto, evidencia experimental demonstra que a inveja benigna está associada a um melhor desempenho e maior investimento de esforço na realização de tarefas sempre que, os indivíduos percecionam que a melhoria desejada como alcançável. Caso contrário, a inveja benigna não se reflete num melhor desempenho (van de Ven et al., 2011).

A literatura evidencia que a inveja benigna só se traduz em mudança de comportamentos, caso o individuo considere que tem recursos suficientes, como competências e oportunidades de desenvolvimento para alcançar a posição do alvo de comparação. Porém, os efeitos positivos da inveja benigna não são universais uma vez que, a inveja benigna “depende de mecanismos de investimentos em recursos e de fatores contextuais como a liderança” (Lv et al., 2025, p.11). A meta-análise de Li et al. (2023), mostra que a inveja dentro da organização não evidencia relações estatisticamente significativas com comportamentos *leveling-up* (nivelamento por cima), como a procura de ajuda, comportamentos de aprendizagem e outros de automelhoria. Paralelamente o efeito da inveja também se revelou não significativo no desempenho em geral (Li et al., 2023). Apesar dessa investigação olhar para a inveja como um construto unitário e não bidimensional é convergente com os resultados encontrados no nosso estudo.

Esta explicação encontra fundamento na teoria COR (Hobfoll, 1989), na medida em que a percepção de escassez ou ameaça aos recursos pessoais pode funcionar como um fator determinante na tradução, ou inibição, da inveja benigna em comportamentos orientados para a melhoria contínua. Por exemplo conforme sintetizado por Crusius et al. (2019) na sua investigação acerca da inveja, a tradução em comportamento pode ser distinta, por influência de fatores contextuais, situacionais e pessoais, tais como percepções de (in)justiça, normas sociais adotadas na organização e o nível de aproximação entre os pares, isto é, com o alvo de inveja. Mais recentemente, estudos defendem que os efeitos da inveja benigna são altamente condicionados pelo contexto social e organizacional incluindo o tipo de liderança. Por exemplo, o estudo de Lv et al. (2025) corrobora que a inveja benigna se traduz em comportamentos positivos nomeadamente a procura de aconselhamento e *engagement*.

No entanto, caso os colaboradores percecionarem a organização como injusta o poder motivacional da inveja benigna fica limitado, e pode diminuir a probabilidade desta emoção se traduzir em comportamentos concretos de autoaperfeiçoamento. Pelo contrário, se esta emoção for maliciosa, pode desencadear comportamentos que

prejudiquem o alvo de inveja. Deste modo, outra sugestão para tentar explicar a não tradução de efeitos significativos nos desempenhos de tarefa e contraproducente pode ser ancorada no facto de “o mal é mais forte do que o bem” (Baumeister et al., 2001, cit. in Li et al., 2023, p. 26), isto é, que a inveja tem relações fortes e robustas com comportamentos contraproducentes, como sabotagem e ostracismo, enquanto os efeitos positivos da inveja são mais incongruentes e fracos. Nesse mesmo estudo os autores sugerem que “comportamento de autoaperfeiçoamento é uma forma relativamente ineficaz de mitigar a inveja no local de trabalho (Brown et al., 2007 cit. in Li et al., 2023, p. 26). Assim, os resultados do presente estudo corroboram esta tendência, uma vez que também não foram encontrados efeitos significativos da inveja benigna no desempenho.

Ainda que as hipóteses H3 e H4 sejam infirmadas, encontram-se alinhadas com evidências de que a inveja benigna é uma fonte de motivação para o autoaperfeiçoamento, mas que esse estímulo nem sempre se converte em mudanças observáveis no desempenho (van de Ven et al., 2011). Por outras palavras, a inexistência de efeitos diretos sobre as diferentes dimensões de desempenho (de tarefa e contraproducente) não apresenta um erro, pelo contrário, confirma que a transformação da inveja em comportamento não é automática, mas antes dependente de outras condições suplementares e do ambiente laboral.

Por fim, a autoeficácia foi analisada como variável moderadora da relação entre as invejas (maliciosa e benigna), e as diferentes dimensões de desempenho (de tarefa e contraproducente), tendo por base que a crença na capacidade de cada indivíduo pode influenciar a forma como cada um responde emocional e em termos de comportamento à inveja. Este enquadramento encontra suporte teórico, uma vez que a autoeficácia atua como recurso psicológico essencial que controla a motivação, empenho e capacidade de lidar com as emoções no local de trabalho (Bandura, 1995). A autoeficácia evidencia uma relação positiva com o desempenho, bem como com a satisfação no trabalho (Judge & Bono, 2001). O estudo de Abun et al. (2021) verificou que existe não só uma relação positiva entre autoeficácia e o desempenho de tarefa, como uma ausência de relação com o desempenho contraproducente, dando realce à importância de estudar esta variável para melhor compreender os comportamentos laborais.

Já Khushk et al. (2022) verificaram que a autoeficácia modera a relação entre a inveja e os comportamentos contraproducentes. De forma semelhante, o estudo de Jafri (2020) demonstrou que a autoeficácia desempenha um papel moderador na relação entre inveja

benigna e o *engagement*. Os resultados sugerem que colaboradores com níveis mais elevados de autoeficácia tendem a responder de forma mais positiva às experiências de comparação social, manifestando maiores níveis de entusiasmo, dedicação e concentração nas suas atividades profissionais (Jafri, 2020). Contrariamente, o estudo de Taj et al. (2020) verificou que a autoeficácia não assumiu um papel moderador na relação entre a inveja e o bem-estar, situação parcialmente semelhante à encontrada no presente estudo.

Além disso, a pequena magnitude dos efeitos observados entre a inveja e os diferentes desempenhos pode ser outro fator que contribuiu para a ausência de efeitos moderadores estatisticamente significativos. Embora a inveja maliciosa tenha apresentado relações estatisticamente significativas com os dois tipos de desempenho, o valor de R^2 ajustado indica que o seu poder explicativo é bastante reduzido. Como demonstraram McClelland & Judd (1993), os testes de efeitos de interação em pesquisas de campo tendem a apresentar na maioria das vezes uma eficiência estatística substancialmente inferior à dos testes de efeitos principais, dificultando a detecção de efeitos moderadores, sobretudo quando os efeitos diretos por si só já são de pequena amplitude. Assim, a ausência de moderação poderá refletir a reduzida intensidade da relação entre as variáveis principais, neste caso as invejas (maliciosa e benigna) e os desempenhos (de tarefa e contraproducente), em vez de indicar uma irrelevância teórica da autoeficácia.

Importa ainda referir que o contexto bem como as características sociodemográficas da amostra deste estudo podem ser razões válidas e explicativas para os resultados. Em particular, 60,1% dos participantes percecionam o ambiente de trabalho como “nada” ou “pouco” competitivo (ver Tabela 1), sugerindo um contexto em que os processos de comparação social e as ameaças associadas ao sucesso dos outros poderão ser menos impactantes. Neste sentido, as comparações sociais tendem a ser reduzidas e é plausível que a autoeficácia tenha menor relevância na forma como os indivíduos lidam com experiências de inveja. Acresce que 56,8% têm até 25 anos e 77,7% têm pouquíssima antiguidade na empresa (até 4 anos), pelo que refletem fases iniciais do percurso profissional, em que as invejas por ter estatuto ou reconhecimento ou outra tendem a ser menos acentuadas. Neste sentido, é plausível que a inveja tenha sido experienciada com menor intensidade e que a autoeficácia, enquanto recurso individual, não tenha assumido um papel suficientemente relevante para modificar a relação entre inveja e o desempenho.

5. Considerações Finais

5.1 Conclusão

A presente dissertação teve como objetivo analisar as relações entre inveja benigna e maliciosa com os desempenhos de tarefa e contraproducente, bem como o papel moderador da variável autoeficácia nessas relações. De um modo geral, os resultados evidenciam um suporte empírico limitado das hipóteses formuladas nesta investigação. Apenas a inveja maliciosa apresentou relações estatisticamente significativas com os indicadores de desempenho, mostrando uma associação negativa com o desempenho de tarefa e, positiva com o desempenho contraproducente. Em contraste, a inveja benigna não apresentou efeitos estatisticamente significativos, o que contraria parcialmente a literatura, que tende a associá-la a consequências potencialmente adaptativas. Estes resultados indicam, que os efeitos da inveja benigna poderão não se refletir de forma direta ou linear no desempenho, pelo menos no âmbito da amostra analisada.

Todavia, a inexistência de efeitos significativos não invalida a relevância do modelo proposto, fornecendo um contributo para o aprofundamento da literatura existente. A inveja, enquanto emoção social decorrente de processos de comparação, poderá ser influenciada por variáveis não contempladas no presente estudo, o que pode contribuir para a ausência de efeitos diretos observáveis no desempenho. Neste sentido, fatores como, a regulação emocional ou as percepções de justiça organizacional, poderão atuar como variáveis intervenientes, condicionando a forma como a inveja se traduz (ou não) em comportamento. Deste modo, os resultados obtidos indicam que a experiência emocional nem sempre se traduz de forma contínua ou imediatamente observável nos indicadores comportamentais analisados.

No que respeita à autoeficácia, não foi encontrado suporte para o seu efeito moderador, apesar da evidência consistente reportada na literatura. Este resultado sugere que, no contexto da presente amostra, a percepção de competência individual, isto é, a crença nas próprias capacidades, poderá não assumir um papel moderador na relação entre inveja e desempenho. Ainda assim, importa sublinhar que a ausência de significância estatística não implica necessariamente a inexistência de efeito, podendo antes refletir limitações de natureza metodológica ou especificidades da amostra, como já se deixou explícito.

Em suma, estes resultados vêm trazer um novo olhar sobre as relações entre as invejas benigna e maliciosa e o desempenho dos colaboradores nas organizações, mostrando que

estas relações não são lineares. Ao não evidenciar efeitos diretos no contexto em análise, o estudo sugere que a relação entre inveja e desempenho não pode ser compreendida de forma isolada, exigindo enquadramentos teóricos que integrem simultaneamente dimensões emocionais, características individuais e elementos contextuais. Neste sentido, os resultados contribuem para uma leitura mais aprofundada, reforçando a importância de abordagens que captem a complexidade do comportamento humano nas organizações.

5.2 Implicações Teóricas e Práticas

Em termos teóricos a confirmação das hipóteses H1 e H2 reforça o caráter disfuncional associado à inveja maliciosa, ou seja, os resultados estão em linha com o fundamento teórico de que comparações sociais desfavoráveis despoletam emoções negativas nos colaboradores, o que pode desencadear comportamentos prejudiciais tanto para o indivíduo como para a organização. Em contrapartida, a infirmação das hipóteses referentes à relação entre inveja benigna e os desempenhos (de tarefa e contraproducente) sugere que os efeitos motivacionais desta emoção poderão depender de outros fatores contextuais, situacionais e pessoais, que o presente estudo não contemplou, contribuindo para uma perspetiva mais cautelosa sobre as suas vantagens para o ambiente de trabalho.

Embora grande parte das hipóteses não tenha sido suportada empiricamente, os resultados possibilitam avançar com ações práticas que devem ser tidas em consideração pelas organizações e em específico pelos profissionais de Recursos Humanos. As implicações práticas deste estudo sublinham que, dada a inevitabilidade da inveja em contextos organizacionais competitivos, a gestão não deve procurar eliminá-la, mas sim moldar as condições que a canalizam para resultados produtivos (Duffy et al., 2021). Para implementar estas práticas, é fundamental que os gestores de Recursos Humanos garantam justiça procedimental, estabelecendo critérios éticos, transparentes e previsíveis para a atribuição de recompensas e promoções, como a definição de sistemas de avaliação justos e transparentes (Tai et al., 2012), o que mitiga a perceção de injustiça que serve de gatilho para a inveja. Complementarmente, as lideranças devem focar-se em incutir autoconfiança e reforçar a autoeficácia dos indivíduos, capacitando-os a encarar a superioridade de um colega como um desafio superável através do autoaperfeiçoamento, em vez de uma ameaça à sua autoavaliação (Duffy et al., 2021).

Ao nível relacional, a promoção da harmonia social, da amizade e da coesão do grupo é essencial para que os colaboradores vejam o sucesso dos pares como uma oportunidade de aprendizagem e não como um motivo para comportamentos destrutivos. Em situações

em que a comparação constante gera conflito, recomenda-se a minimização de oportunidades de comparação direta através da rotação de funções, da definição de esferas de atuação distintas ou do aumento dos recursos e recompensas disponíveis para reduzir a sensação de escassez (Menon & Thompson, 2010). Também seria interessante que as organizações incentivassem a autoconsciência emocional, encorajando os colaboradores a aceitarem a inveja como um sinal informativo e não apenas como uma “emoção feia”. Esta prática permite que o indivíduo reflita sobre as razões do seu sentimento, identifique o que realmente valoriza na carreira e avalie que competências necessita de desenvolver proactivamente (Duffy et al., 2021). Assim, os gestores devem agir como mediadores das comparações sociais, transformando o que poderia ser um ambiente de rivalidade destrutiva num espaço de desenvolvimento e cooperação através de boas práticas organizacionais (Matthews & Kelemen, 2025).

Em síntese, os resultados apontam que, mesmo com a inexistência de impactos diretos no desempenho, a inveja pode ainda assim afetar as relações e o clima dentro da organização. Neste sentido, é crucial que os gestores de Recursos Humanos adotem práticas que promovam a justiça e equidade nos ambientes de trabalho (Greenberg & Colquitt, 2005).

5.3 Limitações do Estudo

O presente estudo apresenta algumas limitações que devem ser consideradas na interpretação dos resultados. Em primeiro lugar, a adoção de um desenho transversal constitui uma restrição relevante, uma vez que dificulta a análise da inveja enquanto fenómeno dinâmico. As emoções, nomeadamente a inveja benigna e a inveja maliciosa, tendem a variar ao longo do tempo e em função das circunstâncias organizacionais, variação essa que poderá não ter sido plenamente captada através de uma única recolha de dados. Em segundo lugar, a utilização de instrumentos de autorrelato poderá ter introduzido enviesamentos associados à desejabilidade social. Acresce que a dimensão desempenho de tarefa apresentou um Alfa de *Cronbach* inferior ao valor de referência habitualmente recomendado, o que poderá ter reduzido a precisão da medida e condicionado as relações observadas.

5.4 Sugestões para Investigações Futuras

Tendo em consideração os resultados obtidos, bem como as limitações identificadas, futuras investigações poderão beneficiar da inclusão de outras variáveis moderadoras que permitam compreender de que modo a inveja se traduz efetivamente em comportamentos

observáveis, nomeadamente ao nível do desempenho, como, por exemplo, justiça organizacional, liderança inclusiva ou segurança psicológica. Também se poderia estudar variáveis mediadoras como *engagement*, *stress* ou satisfação no trabalho. Adicionalmente, a adoção de desenhos longitudinais poderá constituir uma mais-valia, uma vez que permitiria acompanhar a evolução da inveja ao longo do tempo e analisar de forma mais robusta as relações causais entre as variáveis em estudo. Este tipo de abordagem contribuiria para uma compreensão mais aprofundada e contextualizada do fenómeno da inveja no local de trabalho.

Referências

- Abun, D., Nicolas, M. T., Apollo, E. P., Magallanes, T., & Encarnacion, M. J. (2021). Employees' self-efficacy and work performance of employees as mediated by work environment. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 10(7), 01–15. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v10i7.1470>
- Achhnani, B., & Gupta, B. (2022). Consequences of Workplace Envy and It's Antecedents-A Theoretical Framework. *International Journal of Special Education*, 37(3), 5214–5235. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6217486>
- Ahmad, R., & Ishaq, M. I. (2023). Envy: definitions, approaches and implications. *The Service Industries Journal*, 43(9–10), 727–763. <https://doi.org/10.1080/02642069.2023.2169278>
- Awee, A., Mohsin, F. H., & Mohamed Makhbul, Z. K. (2020). The Factors Why People Exert Less: The Relationship Between Workplace Envy and Social Loafing Moderated by Self Esteem. *International Journal of Management Studies*, 27(2), 27–46. <https://doi.org/10.32890/ijms.27.2.2020.7523>
- Aydin, G., & Bozkurt, S. (2022). Research on the Role of Self-Efficacy in the Effect of Workplace Envy on Intention to Quit. *Istanbul Business Research*, 51(2), 627–642. <https://doi.org/10.26650/ibr.2022.51.1062932>
- Aydin Küçük, B., & Taştan, S. (2019). The Examination of The Impact of Workplace Envy on Individual Outcomes of Counterproductive Work Behavior and Contextual Performance: The Role of Self-control. *Suleyman Demirel University The Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences*, 24(3), 735–766.

- Bandura, A. (1995). *Self-efficacy in Changing Societies*. Cambridge University Press.
<https://doi.org/10.1017/CBO9780511527692>
- Battle, L., & Diab, D. L. (2022). Is Envy Always Bad? An Examination of Benign and Malicious Envy in the Workplace. *Psychological Reports*, 127(6), 1–21.
<https://doi.org/10.1177/00332941221138476>
- Bhatti, M. A., Alshagawi, M., & Juhari, A. S. (2018). Mediating the role of work engagement between personal resources (self-efficacy, the big five model) and nurses' job performance. *International Journal of Human Rights in Healthcare*, 11(3), 176–191. <https://doi.org/10.1108/IJHRH-10-2017-0056>
- Braun, S., Aydin, N., Frey, D., & Peus, C. (2018). Leader Narcissism Predicts Malicious Envy and Supervisor-Targeted Counterproductive Work Behavior: Evidence from Field and Experimental Research. *Journal of Business Ethics*, 151(3), 725–741.
<https://doi.org/10.1007/s10551-016-3224-5>
- Britton, B. P., Holle, B. Z., & Zmich, L. J. (2024). Resolving the salesperson competitiveness-performance paradox: The role of benign vs. malicious envy. *Industrial Marketing Management*, 123, 49–60.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.09.005>
- Brooks, A. W., Huang, K., Abi-Esber, N., Buell, R. W., Huang, L., & Hall, B. (2019). Mitigating Malicious Envy: Why Successful Individuals Should Reveal Their Failures. *Journal of Experimental Psychology: General*, 148(4), 667–687.
<https://doi.org/10.1037/xge0000538>
- Brown, D. J., Ferris, D. L., Heller, D., & Keeping, L. M. (2007). Antecedents and consequences of the frequency of upward and downward social comparisons at work. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 102(1), 59–75.
<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2006.10.003>
- Chen, G., Gully, S. M., & Eden, D. (2001). Validation of a New General Self-Efficacy Scale. *Organizational Research Methods*, 4(1), 62–83.
<https://doi.org/10.1177/109442810141004>
- Cohen-Charash, Y. (2009). Episodic Envy. *Journal of Applied Social Psychology*, 39(9), 2128–2173. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2009.00519.x>

- Crusius, J., Gonzalez, M. F., Lange, J., & Cohen-Charash, Y. (2019). Envy: An Adversarial Review and Comparison of Two Competing Views. *Emotion Review*, 12(1), 1–19. <https://doi.org/10.1177/1754073919873131>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resources model of Burnout. *The Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Dogan, K., & Vecchio, R. P. (2001). Managing Envy and Jealousy in the Workplace. *Compensation & Benefits Review*, 33(2), 57–64. <https://doi.org/10.1177/08863680122098298>
- Duffy, M. K., Lee, K., & Adair, E. A. (2021). Workplace Envy. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 8, 19–44. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-055746>
- Elfenbein, H. A. (2007). Emotion in Organizations: A Review and Theoretical Integration. *The Academy of Management Annals*, 1(1), 315–386. <https://doi.org/10.1080/078559812>
- Erdil, O., & Muceldili, B. (2014). The Effects of Envy on Job Engagement and Turnover Intention. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 447–454. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.050>
- Fam, J. Y., Yap, C. Y. L., Murugan, S. B., & Lee, T. (2020). Benign and Malicious Envy Scale: An Assessment of its Factor Structure and Psychometric Properties. *Psychological Thought*, 13(1), 66–84. <https://doi.org/10.37708/PSYCT.V13I1.389>
- Festinger, L. (1954). A Theory of Social Comparison Processes. *Human Relations*, 7(2), 117–140. <https://doi.org/10.1177/001872675400700202>
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS* (3rd ed.). SAGE Publications Ltd.
- Fiske, S. T. (2010). Envy Up, Scorn Down: How Comparison Divides Us. *American Psychologist*, 65(8), 698–706. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.65.8.698>
- Ganster, D. C., Hennessey, H. W., & Luthans, F. (1983). Social Desirability Response Effects: Three Alternative Models. *Academy of Management Journal*, 26(2), 321–331. <https://doi.org/10.2307/255979>

- Ghadi, M. Y. (2018). Empirical Examination of Theoretical Model of Workplace Envy: Evidences from Jordan. *Management Research Review*, 41(12), 1438–1459. <https://doi.org/10.1108/MRR-06-2017-0185>
- González-Navarro, P., Zurriaga-Llorens, R., Olateju, A. T., & Llinares-Insa, L. I. (2018). Envy and Counterproductive Work Behavior: The Moderation Role of Leadership in Public and Private Organizations. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(7), e1455. <https://doi.org/10.3390/ijerph15071455>
- Greenberg, J., & Colquitt, J. A. (2005). *Handbook of Organizational Justice*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Guha, S., & Chakraborty, M. (2021). Relationship between Self-efficacy and Work Performance: An Analytical Study. *International Journal of Creative Research Thoughts*, 9(1), 2145–2151.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hilal, O. A. (2021). The moderating role of self-efficacy in the relationship between workplace envy and social undermining. *Global Business and Organizational Excellence*, 40(6), 1–13. <https://doi.org/10.1002/joe.22091>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., & Westman, M. (2018). Conservation of Resources in the Organizational Context: The Reality of Resources and Their Consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 10.1-10.26. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>
- Issa, M. J., & Al-Salami, Q. H. (2023). The Role of Workplace Enviousness on Individual Productivity and Organizational Behavior. *Cihan University-Erbil Journal of Humanities and Social Sciences*, 7(1), 107–114. <https://doi.org/10.24086/cuejhss.vol7n1y2023.pp107-114>

- Jafri, M. H. (2020). Moderating Role of Self-efficacy on Benign Envy—Employee Engagement Relationship. *Business Perspectives and Research*, 8(2), 232–243. <https://doi.org/10.1177/2278533719887454>
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of Core Self-Evaluations Traits - Self-Esteem, Generalized Self-Efficacy, Locus of Control, and Emotional Stability - With Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80–92. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.80>
- Khushk, A., Zhiying, L., Yi, X., Zengtian, Z., & Hui, Y. (2022). Effects of Workplace Envy on Task Performance in a Banking Sector: Mediating Role of Counterproductive Work Behavior. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 12(9), 462–469. <https://doi.org/10.37421/2223-5833.2022.12.462>
- Kim, J., & Park, Y. S. (2018). Malicious Envy and Benign Envy in Organization: The Relationships with Perceived Fairness, Self-Esteem, and Counterproductive Work Behavior. *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 31(1), 103–121. <https://doi.org/10.24230/kjiop.v31i1.103-121>
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Van Buuren, S., Van Der Beek, A. J., & de Vet, H. C. w. (2013). Development of an individual work performance questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(1), 6–28. <https://doi.org/10.1108/17410401311285273>
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., De Vet Henrica, C. W., & Van Der Beek, A. J. (2011). Conceptual Frameworks of Individual Work Performance: A Systematic Review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(8), 856–866. <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e318226a763>
- Lange, J., & Crusius, J. (2015). Dispositional Envy Revisited: Unraveling the Motivational Dynamics of Benign and Malicious Envy. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 41(2), 284–294. <https://doi.org/10.1177/0146167214564959>
- Lange, J., & Protasi, S. (2024). An Interdisciplinary Perspective on the Value of Envy. *Review of Philosophy and Psychology*, 15(2), 403–422. <https://doi.org/10.1007/s13164-021-00548-3>
- Lee, K., & Duffy, M. K. (2019). A Functional Model of Workplace Envy and Job Performance: When do Employees Capitalize on Envy by Learning from Envied

- Targets? *Academy of Management Journal*, 62(4), 1085–1110.
<https://doi.org/10.5465/amj.2016.1202>
- Lee, Y. (2019). JD-R model on psychological well-being and the moderating effect of job discrimination in the model: Findings from the MIDUS. *European Journal of Training and Development*, 43(3–4), 232–249. <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2018-0059>
- Lestari, S., Watini, S., & Rose, D. E. (2024). Impact of Self-Efficacy and Work Discipline on Employee Performance in Sociopreneur Initiatives. *APTISI Transactions on Technopreneurship*, 6(2), 270–284. <https://doi.org/10.34306/att.v6i2.403>
- Li, M., Xu, X., & Kwan, H. K. (2023). The antecedents and consequences of workplace envy: A meta-analytic review. *Asia Pacific Journal of Management*, 40, 1–35. <https://doi.org/10.1007/s10490-021-09772-y>
- Li, Y. (2018). Upward social comparison and depression in social network settings: The roles of envy and self-efficacy. *Internet Research*, 29(1), 46–59. <https://doi.org/10.1108/IntR-09-2017-0358>
- Lv, C., Alyousef, M. I., Khattak, S. R., Moorthy, U., Al Hakami, H. M., Alharthi, F. B., Bayram, G. E., Znaidia, S., Easwaramoorthy, S. V., & Espinosa-Cristia, J. F. (2025). Turning benign envy into engagement: the moderating role of inclusive leadership in nursing. *BMC Nursing*, 24(1), 1399. <https://doi.org/10.1186/s12912-025-03999-6>
- Matthews, M. J., & Kelemen, T. K. (2025). To Compare Is Human: A Review of Social Comparison Theory in Organizational Settings. *Journal of Management*, 51(1), 212–248. <https://doi.org/10.1177/01492063241266157>
- McClelland, G. H., & Judd, C. M. (1993). Statistical Difficulties of Detecting Interactions and Moderator Effects. *Psychological Bulletin*, 114(2), 376–390. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.114.2.376>
- Menon, T., & Thompson, L. (2010). Envy at Work. *Harvard Business Review*, 88(4), 74–79.
- Navarro-Carrillo, G., Beltrán-Morillas, A. M., Valor-Segura, I., & Expósito, F. (2018). The Pernicious Effects of Malicious versus Benign Envy: Perceived Injustice,

- Emotional Hostility and Counterproductive Behaviors in the Workplace. *The Spanish Journal of Psychology*, 21, e41. <https://doi.org/10.1017/sjp.2018.49>
- Ng, J. C. K., Chong, J. Y. H., & Ng, H. K. Y. (2023). The way I see the world, the way I envy others: a person-centered investigation of worldviews and the malicious and benign forms of envy among adolescents and adults. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1). <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02409-z>
- Novitasari, D., Nugraheni, P. C., Priyastiwi, & Purwanto, W. (2024). Understanding How Self-Efficacy and Readiness to Change Impact Employee Performance: The Role of Achievement Motivation. *E3S Web of Conferences*, 570, 03002. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202457003002>
- Parrott, W. G., & Smith, R. H. (1993). Distinguishing the Experiences of Envy and Jealousy. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64(6), 909–920. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.64.6.906>
- Platania, S., Morando, M., Gruttadauria, S. V., & Koopmans, L. (2024). The Individual Work Performance Questionnaire: Psychometric Properties of the Italian Version. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 14(1), 49–63. <https://doi.org/10.3390/ejihpe14010004>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Polat, Ş., Yeşil, A., & Doğrusöz, L. A. (2024). The relationship between self-efficacy, malicious or benign envy in nurses: A cross-sectional study. *International Nursing Review*, 71(4), 1–9. <https://doi.org/10.1111/inr.12925>
- Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (2008). *Manual de investigação em ciências sociais*. Gradiva Publicações.
- Rotundo, M., & Sackett, P. R. (2002). The Relative Importance of Task, Citizenship, and Counterproductive Performance to Global Ratings of Job Performance: A Policy-Capturing Approach. *The Journal of Applied Psychology*, 87(1), 66–80. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.66>

- Saad, M. (2019). Workplace Gender Discrimination and Job Performance in Egypt: The Moderating Role of Equity Sensitivity. *American Journal of Applied Psychology*, 7(1), 11–19. <https://doi.org/10.12691/ajap-7-1-2>
- Sackett, P. R., & Lievens, F. (2008). Personnel selection. *Annual Review of Psychology*, 59, 419–450. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.59.103006.093716>
- Salgado, J. F., & Cabal, Á. L. (2011). Evaluación del Desempeño en la Administración Pública del Principado de Asturias: Análisis de las Propiedades Psicométricas. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 27(2), 75–91. <https://doi.org/10.5093/tr2011v27n2a1>
- Shu, C. Y., & Lazatkhan, J. (2017). Effect of leader-member exchange on employee envy and work behavior moderated by self-esteem and neuroticism. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 33(1), 69–81. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2016.12.002>
- Sousa, M. J., de Carvalho, M. M., & Baptista, C. S. (2014). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios: Segundo Bolonha* (5th ed.). Pactor-Edições de Ciências Sociais, Forenses e da Educação.
- Stenmark, C. K., Redfearn, R. A., & Kreitler, C. M. (2020). Self-efficacy and ethical decision-making. *Ethics and Behavior*, 31(5), 301–320. <https://doi.org/10.1080/10508422.2020.1776617>
- Tai, K., Narayanan, J., & McAllister, D. J. (2012). Envy as pain: Rethinking the nature of envy and its implications for employees and organizations. *Academy of Management Review*, 37(1), 107–129. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0484>
- Taj, A., Ali, S., Zaheer, Z., & Gul, M. (2020). Impact of Envy on Employee Wellbeing: Role of Self-efficacy and Job Satisfaction. *Journal of Behavioural Sciences*, 30(2), 97–117.
- Toomey, N., & Heo, M. (2022). The role of dispositional envy, state envy, and social comparisons in predicting learning outcomes. *Learning and Motivation*, 80, 101854. <https://doi.org/10.1016/j.lmot.2022.101845>
- van de Ven, N., Zeelenberg, M., & Pieters, R. (2009). Leveling Up and Down: The Experiences of Benign and Malicious Envy. *Emotion*, 9(3), 419–429. <https://doi.org/10.1037/a0015669>

- van de Ven, N., Zeelenberg, M., & Pieters, R. (2011). Why envy outperforms admiration. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 37(6), 784–795.
<https://doi.org/10.1177/0146167211400421>
- Vecchio, R. P. (2000). Negative Emotion in the Workplace: Employee Jealousy and Envy. *International Journal of Stress Management*, 7(3), 161–179.
<https://doi.org/10.1023/A:1009592430712>
- Vecchio, R. P. (2005). Explorations in employee envy: Feeling envious and feeling envied. *Cognition and Emotion*, 19(1), 69–81.
<https://doi.org/10.1080/02699930441000148>
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on Models of Job Performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216–226.
<https://doi.org/10.1111/1468-2389.00151>
- Waddington, J. (2023). Self-efficacy. *ELT Journal*, 77(2), 237–240.
<https://doi.org/10.1093/elt/ccac046>
- Wang, D., Wu, D., Zhang, J., Wang, Y., Qiao, X., Mao, W., & Hu, Y. (2025). The relationship between workplace benign envy and employee innovation behavior: a moderated mediation model. *Current Psychology*, 44(5), 4040–4054.
<https://doi.org/10.1007/s12144-025-07473-z>
- Watson, R. (2015). Quantitative research. *Nursing Standard*, 29(31), 44–48.
<https://doi.org/10.7748/ns.29.31.44.e8681>
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, 18, 1–74.
- Yuniarti, R., & Sitinjak, C. (2022). Upward Comparison at the Workplace: A Review. *East Asian Journal of Multidisciplinary Research*, 1(7), 1377–1394.
<https://journal.formosapublisher.org/index.php/eajmr/index>
- Zhang, W. G., Ding, Y., & Xu, F. (2024). How does proactive personality affect employee creativity and ostracism? The mediating role of envy. *Heliyon*, 10(4), e25457.
<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e25457>

Zurriaga, R., González-Navarro, P., & Buunk, A. P. (2020). Envy in the Workplace: A Systematic Review of the Past Five Years. *Psychology: Organizations and Work Journal*, 20(4), 1247–1256. <https://doi.org/10.17652/rpot/2020.4.09>

Anexos

Anexo A- Questionário

Autores	Variáveis	Itens do Questionário
Lange & Crusius (2015)	Inveja Benigna	Quando invejo outros concentro-me em como me posso tornar igualmente bem-sucedido(a) no futuro.
		Se percebo que outra pessoa é melhor do que eu, procuro melhorar.
		Invejar outros motiva-me a alcançar os meus objetivos.
		Esforço-me para alcançar conquistas superiores obtidas por outras pessoas.
		Se alguém tem qualidades, conquistas ou posses superiores às minhas, tento alcançá-las também para mim.
	Inveja Maliciosa	Desejo que pessoas que são melhores do que eu percam as suas vantagens.
		Se outras pessoas têm algo que quero para mim, desejo retirar-lhes isso.
		Sinto má vontade em relação às pessoas que invejo.
		Os sentimentos de inveja fazem com que eu não goste dos outros.
		Ver as conquistas dos outros causa-me ressentimento.
Koopmans et al. (2013)	Desempenho Tarefa	Consegui planear o meu trabalho de forma a realizá-lo dentro do prazo.
		Mantive em mente os resultados que tinha de alcançar no meu trabalho.
		Fui capaz de separar as questões principais das questões secundárias no trabalho.
		Fui capaz de realizar bem o meu trabalho com o mínimo de tempo e esforço.
	Desempenho Contraproducente	Já me queixei de assuntos sem importância no trabalho.
		Já tornei os problemas do meu trabalho maiores do que eram.
		Já me concentrei nos aspetos negativos de uma situação de trabalho, em vez de nos aspetos positivos.
		Já falei com os meus colegas sobre aspetos negativos do meu trabalho.
		Já falei com pessoas fora da organização sobre os aspetos negativos do meu trabalho.
Chen, Gully & Eden (2001)	Autoeficácia	Sou capaz de alcançar a maioria dos objetivos que estabeleci para mim próprio(a).
		Perante tarefas difíceis, tenho a certeza que consigo realizá-las.
		Em geral, acredito que consigo obter resultados que são importantes para mim.
		Acredito que consigo ser bem-sucedido na maioria dos projetos que me proponho fazer.
		Consigo superar com êxito muitos desafios.

Chen, Gully & Eden (2001)		Estou confiante que consigo desempenhar eficazmente muitas tarefas difíceis.
		Em comparação com os outros, consigo realizar muito bem a maioria das tarefas.
		Mesmo quando as coisas são difíceis, consigo ter um bom desempenho.

Anexo B- Tabela de correlações entre as variáveis sociodemográficas e as variáveis do estudo

	Gênero	Estado Civil	Habilitações	Natureza da entidade empregadora	Setor de atividade	Vínculo contratual	Antiguidade na empresa	Dimensão da empresa	Ambiente de trabalho	Idade
InvBenig	-.050	.009	.019	-.072	-.036	.079	-.020	-.014	-.017	-.040
InvMal	-.034	.002	-.089	-.019	-.025	.098	-.033	.078	.111	.038
Autoefic	-.112	.012	.003	-.052	-.039	.063	.031	.098	-.100	-.015
D_Tarefa	.005	.104	.066	-.020	.011	-.051	-.011	-.012	-.010	-.072
D_Contrap	-.105	-.196**	-.077	-.054	-.040	-.080	-.051	.127*	.045	.219**

*p<.05; **p<.01

