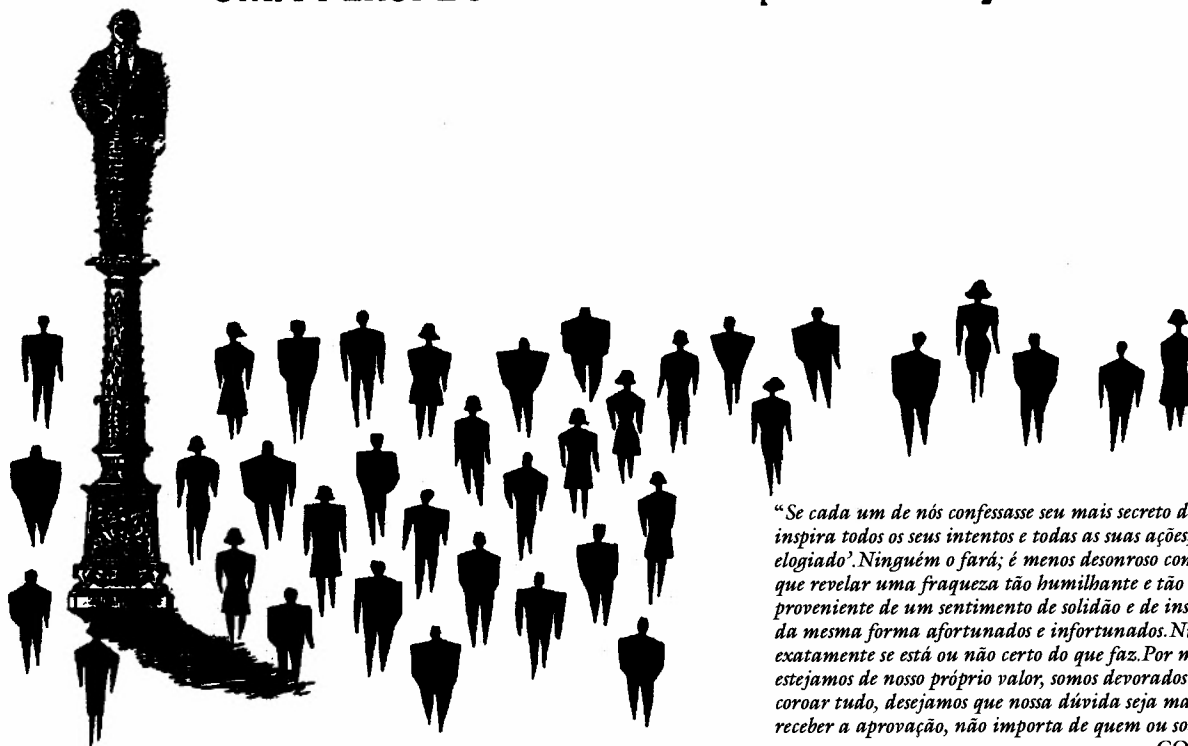


# NARCISISMO E LIDERANÇA

## UMA PERSPECTIVA DE RELAÇÕES DE OBJETOS\*



*“Se cada um de nós confessasse seu mais secreto desejo, aquele que inspira todos os seus intentos e todas as suas ações, diria: ‘Eu quero ser elogiado’. Ninguém o fará; é menos desonroso cometer um crime do que revelar uma fraqueza tão humilhante e tão lastimável, proveniente de um sentimento de solidão e de insegurança, que aflige da mesma forma afortunados e infortunados. Ninguém sabe exatamente se está ou não certo do que faz. Por mais convencidos que estejamos de nosso próprio valor, somos devorados pela ansiedade. Para coroar tudo, desejamos que nossa dúvida seja mal fundada, desejamos receber a aprovação, não importa de quem ou sobre o quê...”*

CORIAN

*Desejo e honra da glória*

### ■ Manfred F.R. Kets de Vries

Titular da cadeira Raoul de Vitry d'Avaucourt em Administração de Recursos Humanos no INSEAD, Fontainebleau.

### ■ Danny Miller

Pesquisador Titular na Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Montréal, Canadá.

Tradução de **Marla Irene Stocco Betiol** — Professora Assistente do Departamento de Fundamentos Sociais e Jurídicos da Administração da EAESP/FGV — e **Olivier Girard** — aluno do Curso de Graduação em Administração de Empresas da EAESP/FGV.

**\* RESUMO:** A problemática da liderança e das características de personalidade dos líderes, não obstante o grande número de pesquisas realizadas, parece não estar ainda suficientemente explorada. Segundo os autores deste artigo, o que parece haver em comum entre a maioria dos líderes é a capacidade de despertar emoções primitivas, tais como: fortes identificações ou rejeições, amor e ódio, facilitando ou impedindo a tarefa administrativa.

O que faz um líder ser patologicamente destrutivo ou muito inspirador?

O grau de narcisismo da personalidade dos líderes e a

origem desse mesmo narcisismo são os elementos primordiais diferenciadores dos diversos estilos de liderança.

**\* PALAVRAS-CHAVES:** Personalidade, narcisismo, estilos de liderança, funcionamento organizacional.

**\* ABSTRACT:** Problems concerning leadership and personality features of leaders, despite all the research already conducted, still deserve further study.

According to the authors of this article, the feature shared by most leaders is their ability to arouse primary emotions like: strong identifications or rejections, love and hate, helping or obstructing the administrative task.

What makes a leader pathologically destructive or very inspiring?

The degree of narcissism kept by each leader's personality and its origin are the main elements that establish the different leadership styles.

**\* KEY WORDS:** Personality, narcissism, leader's ship styles, character organizational functions.

\* Artigo publicado originalmente sob o título "Narcissisme et Leadership: une perspective de relations d'objets" na *Gestion, Revue internationale de gestion*, 13 (4):41.50, novembro de 1988, editada pela Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Montreal, Canadá.

## INTRODUÇÃO

Quando pensamos em líderes e na liderança, uma multidão de imagens vêm à cabeça, muitas vezes coloridas de reações emotivas. Alguns líderes fazem nascer um sentimento de força, de poder e de responsabilidade. Outros evocam as forças do terror, a perseguição e a destruição. Nossas percepções da "bondade" ou da "maldade" de um líder são refletidas nos epítetos que lhes damos: Akbar, o Grande; ou Ivan, o Terrível.

Tentaremos aqui demonstrar que a eficácia ou ineficácia da liderança se explica, muitas vezes, pelas disposições narcisistas do líder. Compararemos três tipos de líderes e exploraremos a etiologia e as conseqüências de suas orientações narcisistas. Destacaremos as relações entre o desenvolvimento intrapsíquico do líder (utilizando a perspectiva da relação de objeto), sua orientação narcisista subsequente e as manifestações concretas dessa orientação sobre seu comportamento como líder.

De forma alguma, nosso método será positivista. Não nos basearemos nas nossas experiências de psicanalistas, de professores e de consultores em administração para demonstrar os vínculos existentes entre as experiências infantis, os tipos de narcisismo e o comportamento do líder<sup>1</sup>. A estrutura empregada está ancorada em nossas experiências clínicas com indivíduos ocupando cargos de líder. Não é necessário dizer que nossas conclusões devem ser consideradas muito mais como hipóteses do que como descobertas.

## LÍDERES E SEGUIDORES

A dinâmica da liderança continua sendo um quebra-cabeças. Ainda não sabemos muita coisa sobre o que faz de alguém um bom líder. E não é por falta de pesquisa. O falecido Ralph Stogdill cunhou esta frase desencorajadora: "Existem tantas definições de liderança quanto pessoas que tentaram cercar o conceito"<sup>2</sup>. Stogdill, em seu *Handbook of Leadership*, recensou 72 definições propostas por especialistas entre 1902 e 1967. Mas a ausência de consenso não desencorajou os pesquisadores. A proliferação dos escritos sobre a liderança é refletida pelo número de artigos repertoriados no *Handbook*. A primeira versão do *Handbook* [1974] levantava três mil estudos; sete anos mais tarde, o número ultrapassava cinco mil. Infelizmente, como Mintzberg<sup>3</sup> observou, a popularidade da pesquisa sobre a liderança não se traduziu por uma maior pertinência. Esse autor afirma: "Mesmo os títulos das teorias — as

novas como as antigas — revelam a natureza de seu conteúdo: pesado e fora da realidade. Desde o início, parece haver convergência para a periferia, na melhor das hipóteses e, freqüentemente, sobre os aspectos insignificantes ou não pertinentes". Mintzberg não é, aliás, o único a criticar a abstração excessiva no estudo da liderança. Bass<sup>4</sup>, na sua nova edição do *Handbook*, notava que "uma teoria da liderança deve ser solidamente ancorada no real — ancorada nos conceitos e nas hipóteses utilizadas pelos administradores, dirigentes e líderes que emergem".

As teorias contraditórias abundam. Reencontramos as teorias dos grandes homens, as teorias relativas aos traços do caráter, as teorias ambientais, as teorias pessoa-situação, as teorias interação-expectativa e as teorias perceptuais e cognitivas. Por causa dessa confusão, alguns especialistas abandonaram completamente o assunto; eles concentram-se em problemas mais específicos, tais como o poder ou a motivação. Entretanto, outros pesquisadores são menos pessimistas, antecipando que a abundância dos resultados lança as bases de uma teoria pertinente de liderança. Eles tentam escapar do labirinto das descobertas e das teorias contraditórias, propondo um paradigma contingente<sup>5</sup>. Eles tentam explicar as divergências, observando que "a liderança tem um efeito em certas condições e nenhum em outras. As relações causais entre o comportamento do líder e os critérios geralmente aceitos de desempenho organizacional agem nos dois sentidos"<sup>6</sup>. Mas a despeito dos seus méritos reais, podemos perguntar se esse paradigma contingente será, ele próprio, suficiente para inspirar nova vida a um domínio freqüentemente depreciado.

É necessária uma melhor caracterização da liderança, que leve em conta ao mesmo tempo as dimensões cognitivas e afetivas, trazidas pela psicanálise e pela psiquiatria. A primeira dessas disciplinas analisa o "mundo interno" dos líderes e de suas personalidades e põe em relação seus caracteres com seus comportamentos e suas situações. Inúmeros historiadores e biógrafos utilizam esse tipo de abordagem há muito tempo. A pesquisa, visando a decifrar o processo de pensamento intrapsíquico, e as ações resultantes implicam então no estudo do "drama psicopolítico" (*psycho-political drama*)<sup>7</sup> que põe a personalidade dirigente em relação, ao mesmo tempo, com o comportamento (ligado ao papel) e com a cena administrativa.

O que a maioria dos líderes parece ter em comum é a capacidade de despertar emoções primitivas naqueles que os seguem. Os

1. KETS DE VRIES, M.F.R. "Leadership in a narcissistic age. Faculty of Management." *McGill University Working Paper*, 1980.

2. BASS, B.B. *Stogdill's handbook of leadership*. N.Y., The Free Press, 1981, p. 7.

3. MINTZBERG, H. "If you're not serving Bill and Barbara, then you're not serving leadership". In: HUNT, J.G.; SEKARAN, U. & SCHRIESHEIM C.A., (orgs.) *Leadership: Beyond establishment views*. Carbondale Illinois, Southern Illinois University Press, 1981, p.250.

4. BASS, B.B. Op. cit., p.26.

5. HOUSE, R.J. & BAETZ, M. L. "Leadership: some empirical generalizations and new research directions". *Research in Organizational Behavior*, 1:341-423, 1979.

6. Idem, ibidem, p. 348.

7. ZALEZNIK, A. & KETS DE VRIES, M.F.R. *Power and the Corporate Mind*. Boston, Houghton Mifflin, 1975.

líderes, principalmente os carismáticos, são mestres na arte de manipular certos símbolos. Os seguidores, quando estão "sob o charme" de certos tipos de líderes, sentem-se, muitas vezes, fortes e orgulhosos, ou então impotentes e profundamente dependentes. Max Weber utilizou a palavra **carisma** para explicar essa estranha influência que têm certos líderes sobre seus seguidores. Segundo ele, ela é feita "de uma certa qualidade da personalidade individual, em virtude da qual ele se diferencia dos homens ordinários; ele é tratado como se fosse dotado de poderes ou de qualidades supranaturais, sobre-humanas ou excepcionais. Não é acessível aos homens ordinários, mas é considerado como exemplar ou como sendo de origem divina; e nessas bases, tal indivíduo é tratado como um líder"<sup>8</sup>.

Não precisamos ir tão longe quanto Weber; mas qualquer que seja essa estranha "qualidade" que possuem os líderes, alguns tem o poder de provocar um comportamento regressivo nos seus seguidores. Eles possuem a inquietante habilidade de explorar, não necessariamente conscientemente, os sentimentos inconscientes de seus subordinados. Nesse processo, alguns seguidores podem escolher um líder idealizado, "onipotente", que responde às suas necessidades de dependência. Isso pode levar a uma suspensão destrutiva de suas faculdades racionais. Essa influência hipnótica pode igualmente conduzir ao sacrifício do bem comum em proveito da loucura pessoal. As atividades ligadas às tarefas podem ser suplantadas por rituais de adulação. A forma tende a substituir o conteúdo quando o seguidor vira um peão passível de manipulação, como os espectadores crédulos do conto de Andersen, *A roupa nova do Imperador*. A partir daí as exigências funcionais relativas aos alvos ou aos ideais comuns podem ser negligenciadas em favor de gratificações narcisistas efêmeras.

Apesar do potencial regressivo de certos líderes, existem alguns que transcendem os detalhes insignificantes, que criam um clima construtivo de participação e de responsabilidade. Estes suscitam a iniciativa e incitam aos ensaios criadores. Zaleznik pensava neles quando escreveu: "Frequentemente, escutamos falar dos líderes em termos ricos de conteúdo emotivo. Os líderes suscitam fortes sentimentos de identificação e de diferenciação, ou de amor e de ódio. Nas estruturas dominadas por um líder, as relações humanas aparecem frequentemente agitadas, intensas e às vezes desorganizadas. Uma tal atmosfera intensifica as motivações individuais e produz resultados inesperados"<sup>9</sup>.

James Mac Gregor Burns pensava provavelmente da mesma forma, quando comparou a liderança transacional e a liderança transformadora. Enquanto o primeiro tipo de líder motiva seus subordinados com recompensas por serviços prestados (econômicos, políticos ou psicológicos), o segundo conhece e explora uma necessidade existente em um subordinado em potencial. Mas, além disso, o líder transformador que é bem-sucedido procura em seus subordinados as motivações potenciais, tenta satisfazer as mais elevadas de suas necessidades e desperta os seus plenos potenciais. A melhor das lideranças transformadoras leva a uma estimulação e a uma elevação mútuas que transformam os subordinados em líderes e os líderes em agentes morais<sup>10</sup>.

Para concluir, a liderança pode ser patologicamente destrutiva ou muito inspiradora. O que é que, nos próprios líderes, gera isso? O que é que diferencia os estilos de liderança? Para nós, o grau de narcisismo e sua origem são primordiais.

## A DISPOSIÇÃO NARCISISTA

Quando estudamos os líderes, percebemos rapidamente que entre os componentes críticos de suas orientações estão a qualidade e a intensidade de seu desenvolvimento narcisista. Os líderes gravitam sobretudo ao redor de uma constelação narcisista da personalidade. Freud, em seu estudo das relações entre líderes e subordinados, já confirmava isso dizendo que "o líder não necessita do amor dos outros; ele pode ter uma natureza dominadora, absolutamente narcisista, estar seguro de si e independente"<sup>11</sup>. Mais tarde, acresceu à sua teoria a "personalidade narcisista libidinal": um indivíduo principalmente ocupado com sua sobrevivência, independente e impossível de intimidar. Uma grande agressividade é, então, possível que se manifeste, às vezes pelo fato de que o líder está sempre pronto para o trabalho. Essas pessoas impressionam os outros por sua forte personalidade. Podem agir como bastiões ideológicos e morais para os outros; ou seja, como verdadeiros líderes<sup>12</sup>. Em um contexto parecido, Wilhelm Reich falava de uma personalidade fálica narcisista, que ele descrevia como sendo "segura de si mesma, muitas vezes arrogante, vigorosa e muitas vezes impressionante...Essas pessoas diretas tendem a alcançar os cargos de poder e não apreciam a subordinação...Se sua vaidade é ferida, eles reagem diferentemente: um frio recato, uma depressão profunda ou clara agressividade"<sup>13</sup>.

8. WEBER, M. *The theory of social and economic organizations*. N.Y., Oxford University Press, 1947, pp. 358-359.

9. ZALEZNIK, A. "Managers and leaders: are they different?" *Harvard Business Review*, 55:67-78, 1977 (p. 74).

10. BURNS, J.M. *Leadership*. N.Y., Harper and Row, 1978, p.4.

11. FREUD, S. *Group psychology and the analysis of the ego, The standard edition of the complete psychological works of Sigmund Freud (vol. XVIII)*. Londres, The Hogarth Press e Institute of Psychoanalysis, 1921, pp. 123-124.

12. FREUD, S. *Libidinal types, The standard edition of the complete psychological works of Sigmund Freud (vol. XXI)*. Londres, The Hogarth Press e Institute of Psychoanalysis, 1931, p.21.

13. REICH, W. *Characteranalysis*. N.Y., Farrar, Strauss and Giroux, 1949, p.201.

O narcisismo tornou-se um importante objeto de estudos quando novos desenvolvimentos apareceram na teoria psicanalítica. A introdução da teoria da relação do objeto e da psicologia do ego verificou-se particularmente proveitosa. Os ajustes maiores sobre o narcisismo foram formulados por clínicos como Otto Kernberg e Heinz Kohut<sup>14</sup>.

Dentro do âmbito deste artigo, não insistiremos sobre as controvérsias teóricas, para saber se o narcisismo é, sobretudo, o resultado de uma regressão, ou uma interrupção do desenvolvimento, ou se ele se desenvolve seguindo um esquema que lhe é próprio. Nosso objetivo é o de explorar as relações existentes entre o narcisismo e a liderança, relações reconhecidas ao mesmo tempo por Kernberg e Kohut. Por exemplo, Kernberg diz que: *"porque as personalidades narcisistas são frequentemente motivadas por necessidades intensas de poder e de prestígio a assumir cargos de autoridade e de liderança, os indivíduos dotados dessas características se encontram muitas vezes nos altos cargos de liderança"*<sup>15</sup>. Kohut, destacando os líderes como objetos de identificação, menciona que *"certos tipos de personalidades narcisistas, com sua confiança em si e sua convicção aparentemente absolutas, prestam-se eles mesmos a este papel"*<sup>16</sup>.

O narcisismo é, muitas vezes, a força condutora alimentando o desejo de obter um cargo de liderança. Os indivíduos dotados das características de uma forte personalidade narcisista são talvez mais dispostos a empreender o processo árduo que leva a um cargo de poder. Um ponto central de nossa argumentação é que o tipo de comportamento encontrado em um líder refletirá verdadeiramente a natureza e o grau de suas tendências narcisistas.

Mesmo que se a personalidade narcisista tenha sido conhecida há muito tempo, só recentemente ela foi submetida a um exame crítico minucioso. Por exemplo, a última versão do *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders*<sup>17</sup> arrola um grande número de critérios descrevendo as desordens da personalidade narcisista. Notam-se traços da doença mental e de enfraquecimento do funcionamento. Entre os sintomas enumerados, encontramos os extremos da grandiloquência, da exploração, do exibicionismo etc. Muitas dessas características, embora em menor medida, são aplicáveis a indivíduos narcisistas adotando um modo de funcionamento mais "normal".

Os narcisistas sentem que devem confiar em si próprios mais do que nos outros, para

saciar suas necessidades. Estão persuadidos de que não podem confiar no amor ou na lealdade de ninguém. Acreditam ser auto-suficientes mas, no seu íntimo, ressentem-se de um sentimento de perda e de vazio. Para fazer face a esses sentimentos, e talvez para mascarar sua insegurança, os narcisistas preocupam-se em estabelecer sua competência, seu poder, sua beleza, seu *status*, seu prestígio e sua superioridade. Paralelamente a isso, os narcisistas desejam que os outros partilhem da alta estima que eles próprios têm de si mesmos e que satisfaçam suas necessidades. O que espanta no comportamento dessas pessoas é a exploração dos outros. Os narcisistas vivem na ilusão de que eles devem ser servidos, de que seus desejos têm preferência sobre os dos outros. Acreditam merecer atenções particulares.

Temos que sublinhar que esses traços aparecem em graus de intensidade diferentes. Uma certa dose de narcisismo é necessária para funcionar com eficácia. Todos nós apresentamos sinais de comportamento narcisista. Entre os indivíduos apresentando tendências narcisistas limitadas, encontramos alguns muito dotados e capazes de grandes contribuições à sociedade. São os indivíduos tendendo aos extremos do espectro comportamental que dão ao narcisismo sua má reputação. Esses extremos apresentam excessos de rigidez, de estreiteza, de resistência e de dificuldade de entrar em relação com o meio ambiente. As implicações gerenciais do narcisismo podem ser, ao mesmo tempo, dramáticas e decisivas.

### TRÊS TIPOS DE NARCISISMO: ETIOLOGIA, DEFESAS E MANIFESTAÇÕES

Apresentaremos três tipos de orientações narcisistas, começando pela mais danosa ou patológica para terminar pela mais funcional. Trata-se dos tipos **reativo**, **auto-ilusório** (*self-deceptive*) e **construtivo**. Estabeleceremos primeiro a etiologia geral e as defesas comuns aos três tipos, utilizando a perspectiva das relações de objetos. Discutiremos, a seguir, as manifestações comportamentais de cada um dos tipos em situação de liderança. Cada tipo é baseado em exemplos tirados de nossas experiências clínicas. Esses exemplos mostram como executivos de formações diferentes apresentam um comportamento narcisista em diversas situações de liderança.

O quadro I resume as conclusões às quais chegamos sobre cada um dos três tipos.

14. KOHUT, H. *The analysis of the self*. N.Y., International University Press, 1971; KERNBERG, O. *Borderline conditions and pathological narcissism*. N.Y., Jason Aronson, 1975.

15. KERNBERG, O. "Regression in organizational leadership." *Psychiatry*, 42:29-39, 1979 (p.33).

16. KOHUT, H. Op. cit., p. 316.

17. AMERICAN PSYCHIATRIC ASSOCIATION. DSM III. *Diagnostic and statistical manual of mental disorders*. 3rd ed. Washington, 1980.

Quadro I: Tipos “Ideais” de Narcisismo

Reativo (NR)	Auto-Ilusório (SD) (Self-Deceptive)	Construtivo
<b>PRIMEIRAS RELAÇÕES DE OBJETOS (ETIOLOGIA)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pais rejeitadores pouco atentos</li> <li>• Ausência de vínculos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pais superexigentes</li> <li>• Ausência de vínculos sólidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuidados suficientemente bons (<i>good enough</i>)</li> <li>• Sentimento de aceitação</li> </ul>
<b>REAÇÕES DE DEFESA (clivagem, identificação projetiva, idealização/desvalorização)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Invasoras</li> <li>• Severas</li> <li>• Frequentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suas manifestações, sua frequência e sua intensidade variam</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Raras</li> <li>• Suaves</li> <li>• Pouco frequentes</li> </ul>
<b>EXPLORAÇÃO</b>		<b>MANIPULAÇÃO</b>
<b>SINTOMATOLOGIA:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exibicionismo</li> <li>• Grandiosidade</li> <li>• Impiedade</li> <li>• Frieza</li> <li>• Considera ter direitos (quer dominar)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausência de empatia</li> <li>• Maquiavelismo</li> <li>• Medo do fracasso</li> <li>• “Carente de ideal”</li> <li>• Preocupado com suas próprias necessidades (deseja ser amado)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Senso de humor</li> <li>• Criatividade</li> <li>• Confiança em si</li> <li>• Ambição</li> <li>• Energia</li> <li>• Obstinação</li> <li>• Orgulho (quer dominar)</li> </ul>
<b>MANIFESTAÇÕES NO FUNCIONAMENTO ORGANIZACIONAL</b>		
<b>1. LIDERANÇA:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientação transformadora</li> </ul> <hr/> <p style="text-align: center;">Modo de Expulsão</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Só tolera os bajuladores</li> <li>• Tirano cruel</li> <li>• Ignora as necessidades dos subordinados</li> <li>• Tem raiva da crítica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientação transacional</li> </ul> <hr/> <p style="text-align: center;">Modo de Vinculação</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prefere os subordinados não críticos</li> <li>• Diplomata</li> <li>• Considera os subordinados como instrumentos</li> <li>• Fere-se com as críticas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientação transformadora e transacional.</li> </ul> <hr/> <p style="text-align: center;">Modo de Reciprocidade</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Meritocrático</li> <li>• Inspirador</li> <li>• Desempenha o papel de mentor</li> <li>• Aprende algo da crítica</li> </ul>
<b>2. TOMADA DE DECISÃO:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projetos espetaculares, de grande importância e arriscados</li> <li>• Não consulta ninguém</li> <li>• Esmaga os opositores</li> <li>• Utiliza-se de bodes-expiatórios</li> <li>• Não admite derrota</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conservador, pouco inclinado ao risco, prudente demais</li> <li>• Consulta gente demais</li> <li>• Indecisão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultador na coleta de informações, mas independente na tomada de decisões</li> <li>• Dirigido interiormente</li> </ul>

### As Relações Objetais e a Etiologia do Narcisismo

Podemos dizer dos líderes que eles ocupam posições diferentes numa escala que vai do narcisismo sadio ao patológico. Não tratamos com categorias distintas. Os fatores que distinguem saúde da disfunção são as dinâmicas intrapsíquicas e interpessoais do líder.

Com o tempo, a maioria das pessoas desenvolve maneiras relativamente estáveis de representar suas experiências e a dos outros. Chamamos de "objetos internos" essas representações psíquicas do mundo interior de um indivíduo. Os objetos internos são um conjunto de percepções acumuladas. Eles são compostos de fantasmas, de ideais, de pensamentos e de imagens que compõem uma espécie de mapa cognitivo do mundo<sup>18</sup>. Os termos "relações objetais" se referem então a teorias, ou a aspectos de teorias que dizem respeito às relações com os indivíduos reais, exteriores, às imagens mentais retidas dessas pessoas e ao significado desses resíduos mentais para o funcionamento psíquico<sup>19</sup>. Nossas interações com os indivíduos reais não dependem somente da maneira como os vemos, mas também de nossa visão do que são interiormente. Essas representações psíquicas influenciam profundamente nossos estados afetivos, tanto quanto nosso comportamento. Os bons objetos internos têm uma função geradora e fortificante e são fonte de vitalidade para se afrontarem as dificuldades da vida. Eles constituem os fundamentos de um funcionamento sadio. Mas sua ausência aumenta as diversas disfunções. É aí que está a origem do narcisismo patológico. Naturalmente, os primeiros "objetos" são os pais; sua educação suscita diferentes tipos de "mundos interiores". Os pais não sendo sempre coerentes em suas relações com suas crianças, este mundo pode ser muito complexo e agitado.

Abordaremos agora a etiologia, ou as primeiras relações objetais dos três tipos de líderes narcisistas.

### O Narcisismo Reativo

Em sua descrição dos líderes messiânicos e carismáticos, Kohut<sup>20</sup> sustenta que tais líderes sofrem de uma patologia do desenvolvimento narcisista. Ele a atribui à impossibilidade de integrar, no curso de sua infância, duas importantes esferas do ego: o **Ego grandioso** e a **imagem parental idealizada**<sup>21</sup>. A primeira construção mental vem dos primeiros sentimentos de grandiosidade onipotente, quando

uma criança deseja exibir suas capacidades de desenvolvimento e quer ser admirada por elas. A segunda construção se aplica aos desejos, igualmente ilusórios, dos poderes idealizados atribuídos aos pais, ao desejo de se fundir a uma pessoa idealizada. Tipicamente, a criança passa gradualmente de: "Eu sou perfeito e você me admira" para: "Você é perfeito e eu faço parte de você".

Os estudos clínicos indicam que essas primeiras experiências que fazem parte do desenvolvimento de todo mundo se atenuam e se neutralizam no curso de um desenvolvimento seguindo as fases apropriadas<sup>22</sup>. Por esse processo, a criança torna-se gradualmente capaz de reduzir as frustrações causadas pelo fracasso dos pais em preencher suas expectativas arcaicas. Com a experiência, ela se torna, pouco a pouco, capaz de compreender a diferença entre o ideal de perfeição e o fato de ser simplesmente "suficientemente bom". Ela aprende que os pais não são nem completamente bons, nem inteiramente maus. Uma imagem mais equilibrada e mais integrada dos pais é interiorizada, permitindo uma apreciação mais realista. Essa fusão da dicotomia original "bom e mau" é considerada essencial para o desenvolvimento da confiança e da permanência, da "constância" ou da confiabilidade nas figuras parentais<sup>23</sup>. Este primeiro sucesso na criação de vínculos interpessoais seguros, atua sobre a segurança da auto-estima para relações estáveis. Kohut<sup>24</sup> chama a esse processo de "interiorização transmutável" (*transmuting internalization*). Ele o considera como a base do desenvolvimento de uma estrutura psíquica permanente e durável.

Infelizmente, o desenvolvimento seguindo as fases apropriadas não acontece sempre. O comportamento dos pais pode ser percebido, mesmo nos primeiros estágios do desenvolvimento, como frio e pouco empático. Os pais podem não ser suficientemente sensíveis às necessidades de sua criança. Nesse caso, as crianças adquirem uma sensação de Ego deficiente e são incapazes de manter a auto-estima em um nível estável. Conseqüentemente, as necessidades da infância não são nem modificadas, nem neutralizadas, mas continuam a prevalecer, o que tem por resultado um desejo persistente e uma procura do reconhecimento narcisista durante toda a vida adulta. A via do narcisismo "reativo" é desde então toda traçada. Num artigo, considerado clássico, Kohut e Wolf<sup>25</sup> fazem referência ao Ego subestimado e fragmentado que resulta de respostas parentais muito pouco estimu-

18. KLEIN, M. *Contributions to psychoanalysis*, 1921-1945. Londres, The Hogarth Press, 1948; FAIRBAIRN, W.R.D. *An object-relations theory of personality*. N.Y., Basic Books, 1952; JACOBSON, E. *The self and the object world*. N.Y., International Universities Press, 1964; GUNTRIP, H. *Schizoid phenomena, object relations and the self*. N.Y., International Universities Press, 1969; MAHLER, M.S.; PINE, F. & BERGMAN, A. *The psychological birth of the human infant*. N.Y., Basic Books, 1975; KERNBERG, O. *Object relations theory and clinical psychoanalysis*. N.Y., Jason Aronson, 1976.

19. GREENBERG, J.R. & MITCHELL, S.A. *Object relations in psychoanalytic theory*. Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1983.

20. KOHUT, H. Op. cit.

21. KOHUT, H. "Creativeness, charisma, group psychology". In: ORNSTEIN, Paul H. (org.) *The search for the self* (vol.2). N.Y., International Universities Press, 1978, p. 826.

22. WINNICOTT, D.W. *Through paediatrics to psycho-analysis*. N.Y., Basic Book, 1975.

23. KLEIM, M. Op. cit.

24. KOHUT, H. *The analysis of the self*. Op. cit.

25. KOHUT, H. & WOLF, E.S. "The disorders of the self and their treatment: an outline". *The International Journal of Psychoanalysis*, 59:413-426, 1978.

lantes e muito pouco integrantes durante a infância.

O que resta para a criança de interações tão deficientes pode ser um sentimento persistente de impotência. Para fazer face a esse sentimento, certos indivíduos criam uma imagem de "diferença" (*specialness*). Podemos considerar essa atitude como compensatória, um refúgio reativo contra o sentimento sempre presente de não ter sido amado pelos pais. Essa ilusão de ser o único afetará fundamentalmente a maneira como o indivíduo estabelece suas relações com o meio externo. Toda contradição entre as capacidades e os desejos criará a ansiedade e contribuirá para falsear a análise da realidade, adicionar-se-á à incapacidade de distinguir os desejos da percepção, de distinguir o "dentro do fora". Os indivíduos orientados "reativamente" terão tendência a deformar os eventos exteriores para evitar a ansiedade e um sentimento de perda e de decepção. Essa atitude pode ter graves conseqüências se eles ocupam cargos de líderes. O narcisismo reativo causado por pais que não respondem emocionalmente de maneira adequada é o tipo mais sério. Isso será mais evidente quando falarmos das defesas e dos sintomas.

Fazendo essas deduções, devemos ter em mente que as primeiras experiências, por si próprias, raramente têm um impacto direto sobre o funcionamento do adulto. Há numerosas experiências mediadoras no curso da vida de um indivíduo. As primeiras experiências têm, entretanto, um papel importante na formação do núcleo da personalidade, o qual influencia o tipo de meio ambiente procurado pelo indivíduo. Isso tem um impacto sobre a experiência que, por sua vez, influenciará a personalidade. Estamos falando, então, de um ciclo interativo entre a personalidade, o comportamento e a situação<sup>26</sup>.

### O Narcisismo Auto-Ilusório (*Self-Deceptive*)

Encontramos, freqüentemente, um segundo tipo de líder narcisista que teve um desenvolvimento durante a infância muito diferente.

Esses indivíduos foram levados, por um dos pais ou por ambos, a crer que eles eram incondicionalmente amados e perfeitos, sem relação com o que faziam e a despeito de toda a base real. Esses líderes, provavelmente, sofreram daquilo que Kohut e Wolf<sup>27</sup> descrevem como um ego superestimado e sobre-carregado. Em virtude de as respostas dadas pelas figuras da infância não serem

adaptadas à idade da criança, esta não aprendeu a modelar a imagem grandiosa de seu ego ou a imagem parental idealizada. Os ideais de perfeição eram muito elevados para lhe permitirem interiorizar objetos internos apaziguadores e estabilizantes. Essas crianças tornaram-se os mandatários de seus pais, encarregadas de satisfazerem as esperanças parentais não realizadas. Aquilo que pode parecer indulgência da parte dos pais é, de fato, exatamente o contrário. Os pais utilizam seus filhos para preencherem suas próprias necessidades, sobrecarregando-os de seus desejos recônditos. Quando os pais impõem suas esperanças irrealistas a seus filhos, eles engendram ilusões. Eles enganam seus filhos quanto às suas reais capacidades.

Essas convicções irrealistas podem, às vezes, constituir-se no impulso de origem que diferencia esses indivíduos dos outros e lhes permite ser bem-sucedidos. Talvez seja isso o que Freud<sup>28</sup> tinha em mente, quando escreveu que "*se um homem foi a criança incontestavelmente querida de sua mãe, ele guarda durante toda sua vida um sentimento de triunfo, de confiança no sucesso, sentimento que não raramente o levará ao sucesso real*". Nos raros casos em que esses encorajamentos deram resultados, as crianças eram, talvez, suficientemente dotadas para estarem à altura das expectativas exageradas de seus pais. Uma pessoa que, em circunstâncias mais normais, vive uma vida comum, utilizará as expectativas impostas durante a infância como base de excelência.

Em geral, entretanto, o caráter ilusório das convicções irrealistas dos pais conduzirá a certos problemas. Uma auto-imagem engrandecida é, geralmente, difícil de manter-se à luz de circunstâncias externas como a decepção e o fracasso. Assim, mesmo se os primeiros objetos internalizados são protetores, os encontros interpessoais inquietantes que se produzem quando a criança sai do ambiente familiar protetor lhes trarão um elemento de instabilidade, de fraqueza. A imagem supervalorizada de si obtida de um pai idealizado, torna-se mais realista em contato com pais mais honestos e mais críticos. Não obstante, os traumatismos das primeiras decepções podem deixar uma auto-imagem frágil e alterada. Os narcisistas auto-ilusórios (*self-deceptive*) sofrerão dificuldades nos relacionamentos interpessoais em virtude de seus desejos se mostrarem à altura das ilusões parentais. Eles tendem a demonstrar uma superficialidade emocional e uma pobreza de afetividade. Seus comportamentos apresentam um caráter de

26. ERIKSON, E.H. *Childhood and society*. N.Y., W.W.Norton and Co., 1963; MCKINLEY RUNYAN, W. *Life histories and psychobiography*. N.Y., Oxford University Press, 1982.

27. KOHUT, H. & WOLF, E.S. Op. cit.

28. FREUD, S. *A childhood recollection from Dichtung und Wahrheit, The standard edition of the complete psychological works of Sigmund Freud (vol. XVII)*. Londres, The Hogarth Press and the Institute of Psychoanalysis, 1917, p. 156.

“carência de ideal”, resultante de dificuldades na formação da identidade.

Conceitualmente, devemos ser capazes de diferenciar a etiologia do narcisismo reativo daquela do narcisismo auto-ilusório (*self-deceptive*). Na prática, entretanto, a distinção é mais difícil de fazer-se. Os pais podem ter respondido diferentemente à criança em crescimento. Um deles pode ter adotado uma atitude de rejeição, fria e hostil, enquanto que o outro pode ter sido encorajador. Diferentes gradações de objetos internos, protetores e perseguidores, podem ter sido criadas e devem ser levadas em consideração nas mesclas de estilos narcisistas. De mais a mais, ao invés de se frustrar quando as expectativas dos pais não estão de acordo com a realidade externa, a criança pode, às vezes, se esforçar, com sucesso, desenvolver suas capacidades acima daquilo que acreditávamos que ela fosse capaz, como Freud afirma, de maneira contundente.

Por outro lado, como havíamos sublinhado, as experiências advindas mais tarde na vida podem ter efeitos suavizantes ou atenuantes.

### O Narcisismo Construtivo

Miller, quando descreve as relações de objetos da infância que conduzem ao narcisismo saudável ou construtivo, diz: “Os impulsos agressivos foram neutralizados porque eles não perturbaram a confiança e a estima dos pais.

*A luta pela autonomia não foi percebida (pelos pais) como um ataque.*

*A criança tinha o direito de experimentar e exprimir impulsos ‘primitivos’ porque seus pais não esperavam que ela fosse ‘especial’, que ela reproduzisse suas atitudes morais, por exemplo.*

*Ela não tinha que agradar a quem quer que fosse (em condições ótimas); a criança podia desenvolver e mostrar aquilo que estava ativo nela durante cada fase de seu desenvolvimento.*

*Porque a criança podia mostrar sentimentos ambivalentes, ela podia aprender a considerar ao mesmo tempo ela mesma e o sujeito (o outro) como sendo ‘bom e mau’; ela não precisava separar o ‘bom’ objeto do ‘mau’ objeto”<sup>29</sup>.*

Os narcisistas construtivos não agem de maneira reativa ou auto-ilusória (*self-deceptive*). Eles não experimentam a necessidade de deformar a realidade para lidar com as frustrações da vida. Assim sendo, eles não têm tendência à ansiedade. Utilizam, com menos frequência, defesas primitivas, são mais próximos de seus sentimentos, desejos e pensamentos. Irradiam, freqüentemente, uma sensação de vitalidade positiva, deriva-

da da confiança que têm em seu próprio valor. Essas pessoas interiorizaram objetos relativamente estáveis e protetores que as amparam diante da adversidade. Elas estão em condição de exprimir seus desejos e de assumir suas ações, sem levar em conta as reações dos outros. Quando se decepcionam, não agem por despeito, mas são capazes de se engajar em uma ação reparadora. Elas têm a paciência de esperar, de buscar o momento em que os outros terão necessidade de seus talentos<sup>30</sup>. A habilidade na ação, a introspecção e a consideração são características freqüentes delas.

### OS SISTEMAS DE DEFESA

Como esses três tipos de líderes utilizam seus sistemas de defesa? Ficamos muito surpresos, na observação de seus comportamentos, com o fato de as defesas dos dois primeiros tipos terem a tendência a ser muito primitivas<sup>31</sup>. Um processo mental chamado clivagem está no centro dos sistemas de defesa. Todas as outras defesas podem ser consideradas como derivadas desse mecanismo muito primitivo.

O que queremos designar pelo termo clivagem é a tendência a ver tudo como ideal (inteiramente bom) ou ameaçador (inteiramente mau). Quando um indivíduo não integrou ou sintetizou as características opostas dos objetos internos, essas representações permanecem separadas, a fim de evitar a contaminação do “bom” pelo “mau”. Os indivíduos dotados dessa tendência à clivagem têm representações afetivas e cognitivas deles mesmos e dos outros dramaticamente simplificadas. Eles são incapazes de avaliar a complexidade e a ambigüidade reais das relações humanas. As relações são polarizadas entre uma raiva, um medo ou uma agressão desenfreadas de um lado, e a onipotência e a superidealização de outro lado. A clivagem evita os conflitos e preserva o sentimento ilusório de ser bom. Atribuímos aos outros todo o mal. O preço a pagar pela manutenção desse sentimento ilusório de bondade é, bem entendido, uma concepção falseada da realidade.

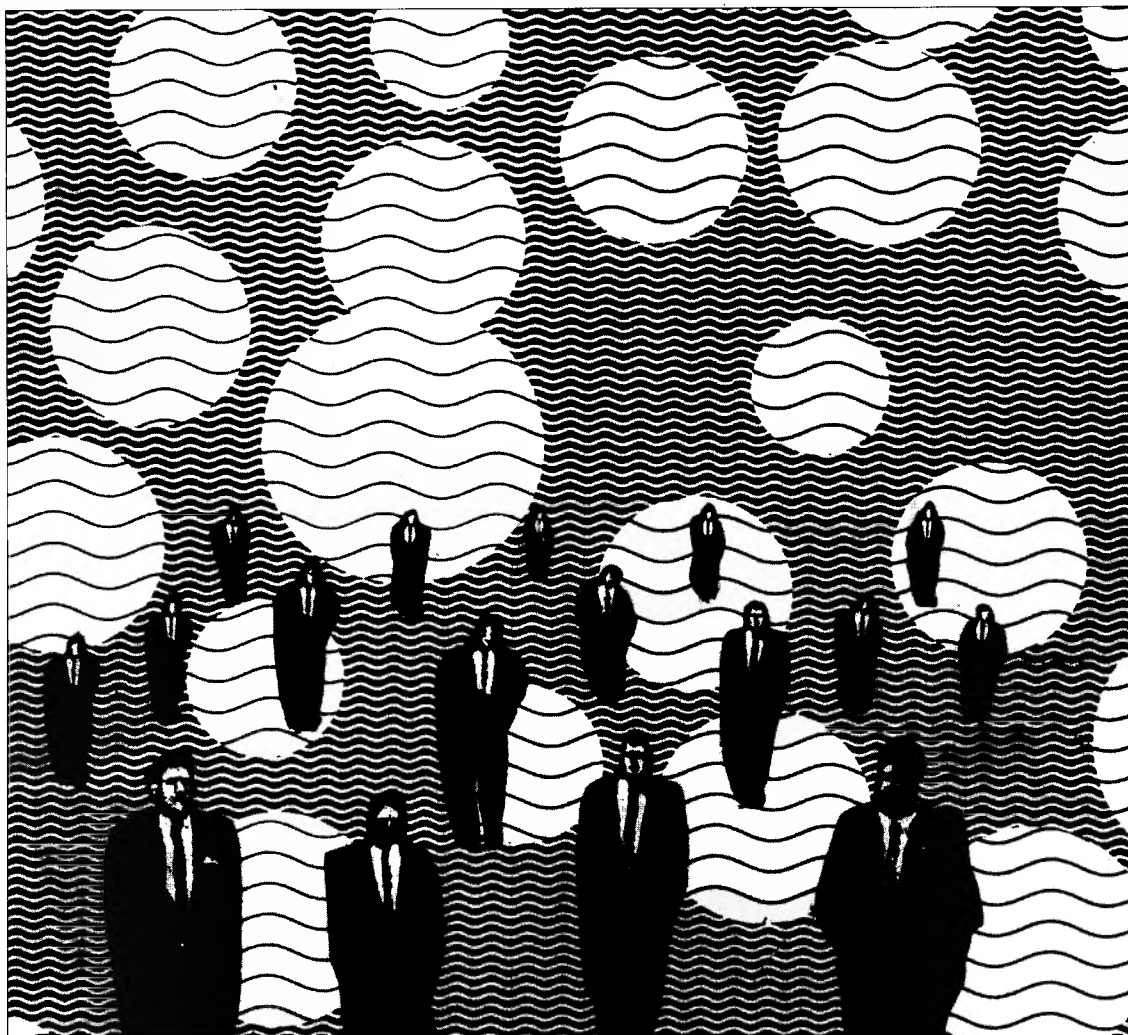
A idealização e a desvalorização primitivas estão estreitamente ligadas a essa defesa. Em primeiro lugar, existe necessidade de criar representações irrealistas dos outros, representações de “suprema bondade” e de suprema potência. Esse processo pode ser visto como uma proteção contra os objetos ameaçadores. Um sentimento intenso de impotência e de insignificância cria a necessidade de

29. MILLER, A. *Prisoners of childhood*. N.Y., Basic Books, 1981, pp. 33-34.

30. ERIKSON, E.H. *Life history and the historical moment*. N.Y., W.W. Norton and Co., 1978.

31. KERNBERG, O. *Borderline conditions and pathological narcissism*. Op. cit.





protetores todo-poderosos. A longo prazo, entretanto, ninguém consegue manter expectativas exageradas. Quando as necessidades não são satisfeitas, uma desvalorização vingativa da figura idealizada sobrevém.

A projeção e a identificação projetiva<sup>32</sup> são outros derivativos da clivagem. Esses mecanismos servem como defesa contra os maus objetos internos perseguidores. O indivíduo tenta desvencilhar-se de aspectos indesejáveis de si mesmo. Conseqüentemente, as representações internas de si e dos outros são exteriorizadas e atribuídas (projetadas) aos outros. A culpa é sempre atribuída a uma outra pessoa ou a alguma outra coisa. A responsabilidade pessoal não aparece nunca. Mais uma vez, tudo isso está associado às distorções da realidade.

Como pode ser verificado no quadro 1, a frequência, severidade e intensidade desses mecanismos de defesa variam segundo os tipos de narcisismo. O tipo reativo apresenta

a frequência e a intensidade mais altas, enquanto que o tipo construtivo apresenta as mais baixas.

### OS SINTOMAS DO NARCISISMO

Os sintomas mais extremos dessa herança do desenvolvimento e dessas defesas estão resumidos no DSM III<sup>33</sup>; os seguintes critérios diagnósticos estão aí enumerados, dando conta das desordens da personalidade narcisista:

- Sentimento grandioso de suficiência e de ser único, por exemplo, exagero na avaliação das próprias realizações e talentos, destaque especial dos problemas do indivíduo.
- Preocupação com fantasias de sucesso sem limite, de poder, de inteligência superior, de beleza ou de amor ideal.
- Exibicionismo: o indivíduo exige uma atenção e uma admiração constantes.
- Indiferença ou sentimentos marcados de

32. OGDEN, T.H. *Projective identification and psychotherapeutic technique*. N.Y., Jason Aronson, 1982.

33. AMERICAN PSYCHIATRIC ASSOCIATION. *DSM III*. Op. cit., p. 313.

raiva, de inferioridade, de vergonha, de humilhação ou de vazio em resposta à crítica, à indiferença dos outros ou ao fracasso.

- Ao menos duas das seguintes características de perturbação nas relações interpessoais:

- Considera-se com direito a favores especiais sem ter que assumir a reciprocidade, por exemplo, surpresa e raiva se as pessoas não fazem o que o indivíduo quer.

- Exploração interpessoal: tirar vantagens dos outros para satisfazer seus próprios desejos ou para seu benefício pessoal, sem consideração pela integridade e pelos direitos dos outros.

- Relações que se alternam entre a superidealização e a desvalorização.

- Ausência de empatia: incapacidade para reconhecer os sentimentos dos outros. Por exemplo, um indivíduo pode ser incapaz de avaliar a angústia de uma pessoa que sofre.

Ainda uma vez é importante perceber que os dois primeiros tipos de líderes narcisistas apresentarão muitas dessas indicações clínicas, mas cada um em graus diferentes.

Segundo nossa experiência, os narcisistas reativos serão cruéis, grandiosos e exibicionistas. Demonstrarão um desejo de dominar e de controlar e serão extremamente exploradores. Os narcisistas auto-ilusórios (*self-deceptive*) serão mais doces; eles querem ser amados e são menos tirânicos. Falta-lhes, porém, o sentimento de empatia, eles são obcecados, sobretudo por suas próprias necessidades, e podemos lhes atribuir um lado discretamente maquiavélico. Seus comportamentos têm um traço de "como se", porque eles não têm forte sentimento de convicção e de identidade<sup>34</sup>. Finalmente, os líderes narcisistas construtivos são igualmente muito ambiciosos; podem ser manipuladores e hipersensíveis à crítica. Mas sua autoconfiança, sua capacidade de adaptação e seu humor são suficientemente fortes para lhes permitir trabalhar e obter realizações verdadeiras. Eles não têm problemas interpessoais, por causa da perspicácia de que são dotados e provam isso em suas relações.

## FUNCIONAMENTO ORGANIZACIONAL

### O Líder Reativo

Descreveremos agora duas situações gerais, onde presenciamos a personalidade narcisista reativa (NR) em ação. A primeira diz respeito à **liderança** ou às relações interpessoais. A segunda lida com o esforço no exame do meio ambiente, na análise e toma-

da de decisão. O narcisista reativo pode ser um tirano extremamente exigente. Sua grandiosidade e seu exibicionismo fazem-no procurar subordinados bajuladores. Os argumentos dos outros são ignorados se vão contra as idéias do patrão. Os narcisistas reativos toleram apenas os subordinados cheios de solicitude; os outros são "evacuados". Uma forte tendência maquiavélica passa todas essas situações: no afã de avançar, o líder não se importa de ferir e explorar os outros. Os subordinados atuam diplomaticamente a fim de sobreviver. O líder NR é o mais desprovido de empatia. Ele ignora completamente as necessidades de seus subordinados, bem como a de seus pares, reservando sua atenção exclusivamente a seus interesses.

As flutuações de sua atitude em relação às pessoas são extremadas. O giro de mão-deobra é, então, muito elevado. Os projetos que necessitem de um trabalho de equipe ou da iniciativa dos subordinados estão seriamente ameaçados.

O líder NR apresenta disfunções sérias na tomada de decisões que repercutem na sua empresa. O escrutínio e a análise do ambiente interno e externo, antes da tomada de decisão, são deficientes. O líder NR crê que pode manipular seu meio ambiente e agir sobre ele de tal maneira, que não o precisa examinar muito atentamente. O meio ambiente está "abaixo" dele, e não constitui um desafio sério. Sua grandiosidade, seu exibicionismo, sua preocupação com seus fantasmas de sucesso ilimitado fazem o líder NR empreender projetos extremamente audaciosos. A característica de seu estilo de liderança é mais transformadora do que transacional. Ele deseja chamar a atenção de um auditório invisível, demonstrar seu domínio e sua inteligência superior. Os projetos são empreendidos em grande escala mas freqüentemente condenados ao fracasso; primeiro, seu tamanho reflete mais o desejo do líder que as realidades situacionais e muitos recursos são postos em jogo, desnecessariamente; segundo, o líder não escuta nem seus conselheiros, nem seus pares, nem seus subordinados. O líder NR considera-se a única pessoa suficientemente informada para julgar. Um fórum potencialmente crítico se perde, portanto. Terceiro, mesmo quando está claro que o projeto não funcionou como o previsto, o líder NR é reticente em admitir a evidência. Não admitirá ter cometido erros e ficará particularmente rígido e sensível às críticas.

Desencadeia-se, então, um movimento

34. DEUTSCH, H. *Neuroses and character types*. N. Y., International Universities Press, 1965.

difícil de reverter<sup>35</sup>. Quando o líder percebe, enfim, a velocidade da deterioração da situação, sua tendência à clivagem leva-o a culpar os outros. Ele não se considera jamais responsável pelo que quer que seja de negativo.

### O Líder Auto-Ilusório (*Self-Deceptive*)

Esses indivíduos têm inúmeros traços em comum com os dirigentes narcisistas reativos, porém, esses traços são menos evidentes em uma situação gerencial. Podemos explorar, mais uma vez, os tipos de liderança, o exame do meio ambiente e a tomada de decisão. Como líderes, os dirigentes narcisistas *self-deceptive* (SD) são mais acessíveis que seus homólogos NR. Eles se preocupam mais com seus subordinados, são mais receptivos às opiniões dos outros e não são tão exploradores quanto os NR. Apresentam, ainda, uma grande insegurança e uma profunda necessidade de serem amados. Serão, porém, mais tolerantes às opiniões divergentes; parecem reagir com simpatia quando tais opiniões são expressas. Mas tenderão a ser menos abertos às críticas habituais e tenderão a promover subordinados mais fracos ao invés de seus pares mais ativos.

O líder SD expressará interesse pelas preocupações de seus subordinados; essa atitude decorrerá, entretanto, mais do desejo de parecer simpático que de um verdadeiro interesse. Ele desejará fazer o gesto apropriado, mas não o fará com muito entusiasmo.

Uma exceção aparece no cenário: o caso em que o líder se vincula a um subordinado que ele idealizou. Fará tudo para que essa pessoa se vincule a ele, para levá-la a satisfazer sua própria imagem. Não espanta a constatação de que esse tesouro de subordinado, geralmente bastante fraco, idolatra seu patrão. Toda iniciativa pessoal será considerada traição. A idealização do líder transformar-se-á rapidamente em desvalorização, acompanhada de resultados previsíveis para o futuro do subordinado na organização.

O líder SD, contrariamente ao seu homólogo NR, pode ser ávido de descobrir oportunidades, e particularmente as ameaças, em seu meio ambiente. Sendo pouco seguro de si próprio, ele procede a um exame minucioso do meio ambiente interno e externo, a fim de se assegurar de sua capacidade de impedir as ameaças e de evitar os erros custosos. Os concorrentes são fiscalizados, os clientes interrogados, e os sistemas de informação estabelecidos. Investe tanto tempo na análise e avaliação, que isso, às vezes, paralisa a ação.

O líder SD sente grande ansiedade na tomada de decisões estratégicas. Ele quer fazer o melhor trabalho possível — assim será admirado e respeitado — mas coloca em dúvida sua capacidade de fazê-lo. Teme o fracasso. Isso o torna muito mais conservador que o dirigente narcisista reativo. O dirigente SD estuda a situação em profundidade e solicita a opinião dos outros. A tomada de decisão faz-se levando em conta trocas de diversos tipos, contrariamente ao estilo transformador pernicioso do líder reativo. A orientação do líder SD é, portanto, principalmente de natureza transacional. Naturalmente, os administradores conservadores são mais escutados que os aventureiros. Ele tem a tendência de fazer as coisas se arrastarem por um longo tempo; seu perfeccionismo e sua hesitação podem engendrar uma estagnação organizacional. É preciso notar que o líder reativo trabalhava para impressionar a platéia (meio político, comunidade de negócios), para ser venerado, para realizar sonhos audaciosos e impossíveis. O líder SD deseja, apenas, ser amado e admirado pelos que estão ao seu redor. De resto, esses sintomas variarão de intensidade segundo seu grau de ansiedade, muito mais que aqueles do líder NR.

### O Líder Construtivo

Esses líderes não ignoram a manipulação e não estão acima de atos ocasionais de oportunismo. Mas em geral, eles se saem bem com seus subordinados. Têm um alto grau de confiança em sua capacidade e são bastante orientados em direção ao trabalho e aos objetivos a alcançar. Percebe-se neles, às vezes, falta de calor humano e consideração.

Mesmo gostando de ser admirados, os líderes construtivos têm uma visão realista de suas capacidades e de seus limites. Eles têm uma atitude de partilhamento e reconhecem a competência dos outros. Os líderes construtivos escutam e apreciam as opiniões de seus subordinados, ficando felizes, porém, em assumir a responsabilidade das ações coletivas.

Essa atitude pode, às vezes, levar os subordinados a se queixarem do fato de que esses líderes são pouco sociáveis e cooperativos. Realmente, falta a esses líderes, às vezes, a verdadeira empatia e eles podem estar inclinados a utilizar os outros como simples instrumentos para atingirem seus próprios objetivos.

Esses líderes têm um sentimento de autodeterminação que os torna confiantes. Têm a capacidade de inspirar os outros e de criar uma causa comum, transcendendo os inte-

35. MILLER, D. & FRIESEN, P.H. "Momentum and revolution in organizational adaptation". *Academy of Management Journal*, 24:591-614, 1980; MILLER, D. & FRIESEN, P.H. *Organizations: a quantum view*. Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1984.

resses pessoais. Seu senso de direção pode, entretanto, refletir frieza, arrogância ou uma insensibilidade obstinada às necessidades dos outros. Assuntos abstratos como “o bem da companhia” ou “a ajuda ao trabalhador” podem substituir a reciprocidade nas relações interpessoais na formação de uma equipe. Em geral, entretanto, os líderes construtivos têm um senso de humor que lhes permite recolocar as coisas em seu contexto. Sua independência conduz à criatividade e à visão necessárias para engajar os subordinados no empreendimento de projetos ambiciosos. Por não ter a rigidez dos outros dois tipos de liderança, este último, apresenta ao mesmo tempo características transformadoras e transacionais.

O estilo de tomada de decisão varia muito. Ele é mais o reflexo da situação da firma, do que do capricho do dirigente. A flexibilidade dos líderes construtivos dá-lhes a possibilidade de efetuar uma boa dose de análise, de exame do meio ambiente e de consulta antes da tomada de decisões estratégicas de grande envergadura. Ela lhes permite, também, fazer face mais facilmente às situações de rotina, como a distribuição do trabalho aos subordinados. Esses indivíduos evitam os extremos, a audácia ou o conservadorismo, agindo mais dentro de um registro médio.

### OS CORRETIVOS ORGANIZACIONAIS

Os líderes narcisistas construtivos não causam muitos problemas organizacionais. Mas o que podem fazer os administradores a propósito dos dois outros tipos de líderes disfuncionais? Quando a organização é centralizada e o líder narcisista domina, um desempenho medíocre seguido de afastamento por um conselho de administração forte, pode ser o único catalizador de mudanças. Mas essas influências são reduzidas a zero quando um líder tem um controle financeiro importante. As perspectivas são, todavia, melhores, quando o poder organizacional é mais distribuído ou quando o narcisista ocupa um cargo menos elevado<sup>36</sup>.

De fato, existem várias medidas organizacionais permitindo minimizar os danos causados por líderes narcisistas dos níveis mais baixos. O primeiro seria tomar consciência de sua existência. É preciso não perder de vista que as indicações isoladas correspondendo a cada um dos tipos neuróticos não são suficientes para justificar um diagnóstico de narcisismo. Mas quando estas se combinam e formam uma síndrome, isso pode indicar uma

desregulação.

É muito difícil mudar a personalidade narcisista. É preciso, inicialmente, impedir o indivíduo de perturbar ou reduzir sua influência. Numerosos mecanismos estruturais podem ser utilizados para isso. Por exemplo, o poder pode ser mais distribuído entre os membros da organização, de modo que muitas pessoas estejam implicadas nas decisões estratégicas. Os administradores de níveis inferiores podem ainda ser incitados a tomar decisões de rotina. Comitês especiais, grupos de trabalho e conselhos executivos podem ser fóruns úteis, onde muitos administradores expressem seus pontos de vista; isso oferece uma chance aos líderes narcisistas (e especialmente a seus subordinados) de aprender com os outros, suas influências sendo, desse modo, reduzidas. As perspectivas irrealistas e monolíticas são, então, impedidas.

Avaliações regulares do líder, pelas quais os subordinados têm chance de exprimir a um terceiro suas opiniões sobre o chefe, podem também, ser úteis. Quando a insatisfação é consensual, particularmente se ela coincide com desempenhos medíocres ao nível do departamento, talvez, seja tempo de transferir ou demitir o líder. Uma tal política de avaliação pode reduzir a exploração narcisista manifesta.

Quando os tomadores de decisões de uma empresa estão conscientes das propensões narcisistas de certos administradores, eles podem utilizar essa informação na execução de suas políticas de pessoal. Isso é particularmente verdadeiro quando do momento de designar subordinados a um líder narcisista. Um dos grandes perigos é o de engajar administradores pouco seguros de si, e inexperientes para trabalharem com líderes narcisistas.

Esses empregados terão pouca força e firmeza para se saírem bem e menos potencial ainda para agir como contrapeso. Ao contrário, será, talvez, útil escolher personalidades fortes, seguras delas mesmas e sólidas, para trabalhar com dirigentes inclinados ao narcisismo, pessoas que não tenham medo de exprimir suas opiniões, podendo contribuir para introduzir mais “realismo” nos processos de tomada de decisão.

É particularmente importante estar atento aos sinais de narcisismo excessivo durante o recrutamento e atribuição de promoções. Testes psicológicos efetuados por clínicas e entrevistas com superiores precedentes e antigos subordinados podem revelar um líder narcisista.

O melhor meio de lidar com esses administradores é evitar contratá-los; na impossibilidade disso, abster-se de dar-lhes muito poder. □

36. KETS DE VRIES, M.F.R. & MILLER, D. *The neurotic organization: diagnosing and changing counterproductive styles of management*. San Francisco, Jossey Bass, 1984.