

NARCISISMO E SUA INFLUÊNCIA SOBRE A LIDERANÇA

NARCISISM AND ITS INFLUENCE ON LEADERSHIP

Wilson Antunes de Amorim¹

RESUMO

Este artigo tem o objetivo de discutir teoricamente o assunto sobre liderança e aborda as questões do narcisismo que influenciam a conduta e a formação da personalidade do líder. Este, de acordo com o seu grau de narcisismo, poder se transformar em um líder destrutivo ou construtivo, comportamento que se associa diretamente à forma como desenvolveu sua personalidade a partir de sua infância. Assim, os líderes narcisistas podem se transformar em força motivadora ou desmotivadora e, esta força reflete a natureza e grau de suas tendências narcisistas. Tal propensão favorece o surgimento de líderes reativos, auto-ilusórios ou construtivos, que pela sua personalidade, características e formas de utilização do poder, também são conhecidos como líderes autocráticos, democráticos e liberais. A conclusão mais plausível é a de que: o que existe em termos de lideranças são os líderes narcisistas e, as demais denominações podem ser consideradas como a roupagem nova cobrindo um assunto muito antigo.

Palavras Chave: Organizações, Liderança, Narcisismo, Personalidade.

ABSTRACT

This article aims to theoretically discuss the subject of leadership and broach issues about the narcissism that influences the leader's personality and behavior. Accordingly with his narcissism degree the leader can became destructive or constructive, a conduct directly associated with how his personality was developed during his childhood. Thus, narcissists leaders may became motivating or demotivating forces showing the degree and nature of their narcissist tendencies. Such propensity favors the appearance of reactive, self-illusory or constructive leaders, that accordingly to their personality, characteristics and manners of using their power are known as: autocratic, democratic or liberals. The most plausible conclusion is that what really exist are narcissist leaders and further designations may be considered as a new outfit for an old subject.

Key words: Organizations, Leadership, Narcissism, Personality

¹ Mestre em Administração e Liderança pela Universidade de Santo Amaro – UNISA e Doutorando em Gestão de Empresas pela UNAM – Universidade Nacional de Misiones

1 INTRODUÇÃO

Quando discutimos o termo liderança, é muito comum que lembranças nos tragam a imagem de alguém com quem tivemos algum relacionamento. Estas lembranças podem estar associadas à figura de qualquer pessoa com a qual mantivemos algum contato por algum tempo e, nos vêm carregadas de reações emotivas.

As lembranças de algumas pessoas nos trazem sentimentos de força, de poder, de responsabilidade, de bondade, de carisma, de carinho, de ódio e, até mesmo de amor. Ivan, O Terrível dizia que “nossas percepções de bondade ou de maldade sobre uma pessoa são refletidas nos epítetos que lhes damos.

Esta complexidade de presente e passado entre pessoas que lideram e as que são lideradas, é que faz com o termo liderança se torne amorfo e que traga tantas definições tentando elucidar o questionamento de todos sobre liderança.

Ralph Stogdill apud Lapierre (1995) afirma que existem tantas definições de liderança quanto de pessoas que tentaram cercar o contexto. O autor em seu livro *HANDBOOK OF LEADERSHIP* (1974), elencou 72 definições de especialistas entre 1902 e 1967 e, em nenhuma delas houve um consenso sobre o termo Liderança. Mintzberg (1981) afirmou que os títulos das teorias, novas e antigas, revelam a natureza de seu conteúdo, pesado e fora da realidade. Estes dados parecem convergir para a periferia e com muita frequência para os aspectos insignificantes ou não pertinentes ao termo liderança.

As obras sobre liderança, apresentam as mais diversas teorias já publicadas tais como: teoria dos grandes homens, teoria relativas aos traços do caráter, teorias ambientais, teorias pessoa situação, teorias interação-expectativa, teorias perceptuais e cognitivas e por aí adiante.

A complexidade e o mistério que envolve o termo liderança, existem por esta estar ligada diretamente com o psíquico do ser humano. Lapierre (1995) comenta: “É um universo fantasmático, em parte inconsciente, subjacente ao pensamento e à ação de um sujeito e que estrutura tanto sua relação com seu mundo interior quanto com o mundo exterior”.

Essa relação com o mundo interior e exterior permite ao ser humano desenvolver suas habilidades de liderança e faz com que os outros ao seu redor, o reconheçam ou não como um líder. É esta relação que o leva o indivíduo inconscientemente a praticar todos os atos inerentes à liderança na busca da realização de objetivos.

Os líderes podem despertar sentimentos de identificação e de diferenciação, ou de amor e ódio. Dessa maneira, surgem relações agitadas, intensas e, por muitas vezes desorganizadas entre líderes e liderados. Tal processo implica em questões da liderança transacional e da liderança transformadora. Enquanto a primeira, busca motivar seus subordinados com recompensas, a segunda, conhece e explora a necessidade de seus liderados.

Assim, a liderança pode se transformar em uma ferramenta destrutiva ou inspiradora. E neste contexto, é importante entender o que leva o líder a manter um relacionamento destrutivo ou inspirador? O que molda os estilos de liderança?

Manfred F. R. Kets de Vries e Danny Miller no artigo *LE NARCISSISME ET LEADERSHIP: Une perspective de reallions d’objet*, afirmam que os elementos que direcionam um líder a manter um relacionamento destrutivo ou inspirador e, o que molda os estilos de liderança, é o grau e origem do narcisismo que existe em cada líder, pois, de acordo com autores, os líderes gravitam ao redor de uma constelação narcisista da personalidade.

Freud (1921) em seus estudos sobre as relações entre líderes e liderados, escreveu que “o líder não necessita do amor dos outros; ele pode ter uma natureza dominadora, absolutamente narcisista, estar seguro de si e independente”.

Seguindo a mesma linha de pensamento de Freud, Wilhelm Reich (1949) faz a seguinte afirmação sobre o líder: “É uma figura 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, reagem diferentemente: um frio recato, uma depressão profunda ou clara agressividade”.

Os traços de personalidade narcisista dos líderes, em muitas oportunidades transformam-se em força motivadora que alimenta o desejo de obter um cargo de liderança. Manfred F. R. Kets de Vries e Danny Miller (1984) acreditam que os indivíduos dotados das características da personalidade narcisista, são talvez, os mais dispostos a empreender o difícil processo que o leva a um cargo de poder. Observam que o comportamento encontrado em um líder, refletirá verdadeiramente a natureza e o grau de suas tendências narcisistas.

Os líderes narcisistas desejam que seus liderados lhes sirvam incondicionalmente, pois, acreditam piamente que seus desejos têm preferência sobre os desejos dos outros. Desejam que seus liderados comunguem a mesma estima que eles têm. Estes líderes preocupam-se em demonstrar seu poder, seu status, sua competência, seu prestígio e superioridade. Acreditam que devem confiar em si mesmos, pois não devem e não podem confiar no amor e na lealdade de ninguém.

2 TIPOS DE NARCISISMO

Manfred F. R. Kets de Vries e Danny Miller (1984) descrevem três tipos líderes narcisistas: reativo, auto-ilusório e o construtivo e, que todos começam a ser moldados na infância, pela forma de relacionamento com a família e pessoas próximas. A partir desta moldagem, surgem os líderes construtivos ou destrutivos.

2.1 LÍDER NARCISISTA REATIVO

De acordo com a concepção de Kohut (1971), são os líderes que acreditam ser iluminados pela graça divina (messiânicos) e carismáticos, que no curso de vida infantil, deixaram de interiorizar duas importantes esferas do ego: o ego grandioso e a imagem parental idealizada.

Na primeira esfera, a criança demonstra sua capacidade e anseia ser admirada por elas. Na segunda esfera, surge o desejo dos poderes atribuídos por ela aos pais e o desejo de se fundir à pessoa idealizada e, assim, a criança passa da fase “Eu sou perfeito e você me admira” para “Você é perfeito e eu faço parte de você”.

Nesta situação de acordo com Winnicott (1975), a criança cresce com capacidade de reduzir frustrações, tornando-se capaz de compreender a diferença entre o “ideal de perfeição” com o “suficientemente bom”. Passa a entender que ninguém é completamente bom e nem inteiramente mau. Suas necessidades de infância não são modificadas e nem neutralizadas, mas o leva a procura do reconhecimento durante toda sua vida.

Desta forma, o líder formado pelo narcisismo reativo, pode trazer conseqüências gravíssimas à organização, visto que estes tendem a deformar os eventos exteriores para evitar a ansiedade, sentimentos de perdas e decepções.

Essa situação não é uma regra absoluta, pois, as primeiras experiências raramente afetam diretamente a vida do adulto. No entanto, estas experiências têm um papel importantíssimo na formação da personalidade do sujeito. É o processo do ciclo interativo entre a personalidade, o comportamento e a situação descrito por Erikson (1963) e por Runyan (1982).

Assim, o líder narcisista reativo poderá se transformar em um líder tirano e extremamente exigente. Seu ego de grandiosidade e exibicionismo o faz cercar-se apenas de subordinados bajuladores e solícitos. Para ele, as idéias e pensamentos de seus liderados não têm importância os quais são ignorados ou relegados a segundo plano caso contrariem os pensamentos do líder.

Manfred F. R. Kets de Vries e Danny Miller (1984), descrevem o líder reativo narcisista como aquele com tendências maquiavélicas e, que não se importa em ferir e explorar os demais à sua volta. Trata-se de pessoas desprovidas de empatia e, que ignoram completamente as necessidades de seus subordinados, reservando atenção exclusiva a seus interesses.

Esses líderes são extremamente perniciosos à organização porque, com esta atitude, seus subordinados se sentem desestimulados. Assim, passam a nutrir pelo líder um antagonismo muito grande, promovendo uma rotatividade de mão de obra muito elevada. Tal instabilidade torna a equipe desmotivada, afetando os projetos que necessitam de todos ou da iniciativa coletiva ou individual dos subordinados.

A referida liderança acredita que pode manipular o meio ambiente e agir sem a necessidade de um estudo mais aprofundado. Para ele, o meio ambiente está abaixo de sua importância e, por isto não se constitui em problema mais grave. A necessidade que obter sucesso o faz se atirar em projetos extremamente audaciosos, sem estudos dos riscos, e quase sempre fadados ao fracasso.

O líder reativo narcisista, não aceita seu erro e, muito menos que seu projeto não teve sucesso, ficando rígido e insensível às críticas. Quando percebe os danos que causou, a tendência é atribuir o fracasso a outra pessoa ou à equipe toda, jamais se considerando responsável por qualquer coisa negativa.

2.2 LÍDER NARCISISTA AUTO-ILUSÓRIO

O líder narcisista auto-ilusório é aquele que em sua infância teve um desenvolvimento muito diferente do líder narcisista reativo. Normalmente, os pais o levaram a acreditar eram incondicionalmente perfeitos e amados, ou seja, obtiveram dos pais o que Kohut e Wolf (1978) chamaram de **ego superestimulado e carregado**.

Em sua fase infantil não aprenderam a moderar a imagem grandiosa de seu ego, pois, os ideais de perfeição se apresentavam muito elevados para que fosse possível interiorizarem algo que lhes apaziguasse ou que lhes estabilizasse.

Na realidade os pais utilizam o filho para que seja possível preencherem suas próprias necessidades. Assim, os filhos tornam-se os mandatários dos pais, que desejavam satisfazer suas esperanças e objetivos não realizados.

Por um lado, se esta situação pode parecer negativa, por outro lado transforma-se na ferramenta que poderá diferenciar no futuro, este líder dos demais e, para realizar objetivos e ser bem sucedido. Freud (1917) escreve que: “se um homem foi a criança incontestavelmente querida de sua mãe, ele guarda durante toda a sua vida um sentimento de triunfo, de confiança no sucesso, que não raramente o levará ao sucesso real”.

A convicção de engrandecimento da auto-imagem e ilusões de sua realidade, surgem quando a criança se sente querida de modo incontestável pelos pais. Mas, se por algum motivo perde a proteção familiar e vê-se obrigado a ter contato com outras pessoas por muitas vezes mais honestas e criativas, vêm a tona sensações de instabilidade e fraquezas, que podem lhe trazer decepções e fracassos.

Manfred F. R. Kets de Vries e Danny Miller (1984), afirmam que o líder narcisista auto-ilusório, tende a demonstrar superficialidade emocional e pobreza de afetividade. Seu comportamento apresenta um caráter de carência de ideal, resultante de dificuldades na formação de sua identidade.

2.3 LIDER NARCISISTA CONSTRUTIVO

Diferentemente dos líderes reativos e auto-ilusórios, o líder construtivo não sente necessidade de deformar a realidade para que possa operar com as adversidades, não desenvolvendo as ansiedades frente aos problemas.

Mesmo quando decepcionados, não agem por despeito e, são capazes de se entregarem a uma ação reparadora. São pacientes e, esperam o melhor momento para demonstrarem seus talentos. Irradiam vitalidade positiva que vem da confiança de seu próprio valor e, estão sempre em condições de exprimir seus desejos e de assumirem seus atos sem levar em conta a reação das outras pessoas. Não se colocam acima de atos ocasionais de oportunismos.

Possuem um grau muito elevado de confiança em sua capacidade e são muito orientados ao trabalho e aos objetivos a serem alcançados. Porém, em muitas ocasiões lhes falte calor humano e consideração, talvez por serem muito orientados ao trabalho e ao atingimento de objetivos.

Gostam de reconhecer a competência de seus liderados, escutam e apreciam outras opiniões e, assumem com total responsabilidade as ações coletivas. No entanto, esta atitude pode deixar transparecer falta de sociabilidade e de cooperação.

Sua confiança é proveniente da autodeterminação. Conseguem inspirar seus liderados a atuarem em benefício da causa comum. Muitas vezes, inspiram frieza, arrogância e, insensibilidade em relação às necessidades de seus pares. Normalmente bem humorados, possuem criatividade e visão para levar aos que o rodeiam a se engajarem em projetos ambiciosos.

Manfred F. R. Kets de Vries e Danny Miller (1984) elaboraram um quadro que sintetiza as características, comportamentos, ações e formas de tomadas de decisões dos líderes reativos, auto-ilusórios e construtivos narcisistas.

QUADRO 01 - Elementos constitutivos das Lideranças Narcisitas

REATIVO	AUTO-ILUSÓRIO	CONSTRUTIVO
RELAÇÕES DE OBJETOS		
Rejeitados pouco atentos	Pais superexigentes	Cuidados suficientes bons
Ausência de vínculos	Ausência de vínculos sólidos	Sentimento de aceitação
REAÇÃO DE DEFESA		
Invasoras	Suas manifestações, sua freqüência e sua intensidade variam	Raras
Severas		Suaves
Freqüentes		Pouco freqüente
EXPLORAÇÃO / SINTONIA		
Exibicionismo	Ausência de empatia	Senso de humor
Grandiosidade	Maquianismo	Criatividade
Impiedade	Medo do fracasso	Confiança em si
Frieza	Carente de ideal	Ambição
Considera ter direitos	Preocupado com suas próprias necessidades	Energia
		Obstinação
		Orgulho (quer dominar)
MANIFESTAÇÃO NO FUNCIONAMENTO ORGANIZACIONAL		
Orientação transformadora	Orientação transacional	Orientação transformadora e transacional
MODO DE EXPULSÃO	MODO DE VERIFICAÇÃO	MODO DE RECIPROCIDADE
Só tolera bajuladores	Prefere subordinados não críticos	Meritocrático
Tirano cruel	Diplomata	Inspirador
Ignora as necessidades dos pares	Considera os subordinados como instrumentos	Desempenha papel menor
Tem raiva da critica	Fere-se com as criticas	Aprende algo com as criticas
TOMADA DE DECISÃO		
Projetos espetaculares, de grande importância e arriscados	Conservador, pouco inclinado ao risco, prudente demais	Consultor na coleta de informações, mas independente na tomada de decisão
Não consulta ninguém	Consulta gente demais	Dirigindo interiormente
Esmaga os opositores	Indecisão	
Utiliza-se de bodes-expiatórios		
Não admite derrota		

Fonte: Manfred F. R. Kets de Vries e Danny Miller (1984), apud LAPIERRE, Laurent (1995).

Verifica-se que a forma de exercício da liderança e da utilização do poder que é a mesma utilizada pelos líderes conhecidos com autocráticos, democráticos e liberais, conforme expões o quadro 2.

QUADRO 02 – Estilos e forma de atuação de lideranças

AUTOCRÁTICA	DEMOCRÁTICA	LIBERAL (LAISSEZ-FAIRE)
<ul style="list-style-type: none"> - Apenas o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo. - O líder determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas uma pôr vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo. - O líder determina qual a tarefa que cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho. - O líder é dominador e é “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro. 	<ul style="list-style-type: none"> - As diretrizes são debatidas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder. - O próprio grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo, solicitando aconselhamento técnico ao líder quando necessário, passando este a sugerir duas ou mais alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates. - A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher os seus companheiros de trabalho. - O líder procura ser um membro normal do grupo, sem encarregar-se ou envolver-se muito com as tarefas. O líder é “objetivo” e limita-se aos “fatos” em suas críticas e elogios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder. - A participação do líder no debate entre o grupo é apenas para esclarecer que pode fornecer informações desde que as solicitem. - Tanto a divisão das tarefas, como a escolha dos companheiros, fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder. - O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou de regular o curso dos acontecimentos. - O líder somente faz comentários evasivos sobre as atividades dos membros quando perguntado.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2012.

Constata-se que a forma de agir e da utilização do poder dos líderes reativos, auto-ilusórios e construtivos são a mesma dos líderes autocráticos, democráticos e liberais.

Assim, podemos dizer que os líderes desenvolvem suas características de liderança com maior ou menor grau de narcisismo, a partir de sua formação. As denominações existentes sobre liderança como autocrático, democrático, liberal e outros, são qualificações que surgiram para uma melhor compreensão e entendimento sobre o termo liderança.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O intuito inicial do presente artigo era tão somente discorrer sobre as questões desse objetivo do narcisismo na pessoa do líder e seu perfil. A ideia era expor a visão de pesquisadores do assunto. O processo de trabalho, porém, permitiu ir além desse objetivo, oportunizando a comparação de estilos de lideranças narcisistas com os demais estilos pelos quais os líderes são mais conhecidos.

A pesquisa concluiu que a partir dos líderes narcisistas surgem as demais classificações como: autocráticos, democráticos, liberais, servidores etc... Todavia, o que realmente conta é a forma pela qual cada líder exerce seu perfil narcisista.

Este trabalho abre a possibilidade de novas pesquisas junto a líderes de organizações de Curitiba e região metropolitana, buscando verificar se, sua formação permitiu que desenvolvessem maior ou menor grau de narcisismo. Tais estudos investigariam a influência e consequências desse quadro na atuação do líder organizacional.

De maneira complementar, poderia ser averiguado se, as características de líderes autocráticos, democráticos e liberais, são as mesmas daqueles narcisistas reativos, auto ilusórios e construtivos.

REFERÊNCIAS

FOUCAULT, Michael. **MICROFÍSICA DO PODER**. São Paulo, Edições Graal, 2011.

FREUD, S. **GROUP PSYCHOLOGY AND THE ANALYSIS OF THE EGO**. The standard edition of the complete psychological works of Sigmund Freud. Londres: Hogarth, Institute of Psychoanalysis, 1921. V. 8.

KETS DE VRIES, Manfred. F. R e MILLER Danny. **THE NEURÓTIC ORGANIZATION**. San Francisco: Jossey Bass, 1984

KOTTER, John. **LIDERANDO MUDANÇA**. Rio de Janeiro, Campus, 1999.

KOHOUT, H. **CREATIVENESS, CHARISMA, GROUP PSYCHOLOGY**. In: ORNSTEIN, Paul H. (Org). The searchfor the self. New York: Intenational University, 1978. V. 2.

_____ **THE ANALYSIS OF THE SELF**. New York, Intenational University, 1921.

KOHOUT, H, WOLF, E. S. **THE DISORDERSOF THE SELF AND THEIR TREATMENT**: an outline. The International Journal of psychoanalysis, n 59, 1978.

LAPIERRE, Laurente (Coordenador) **IMAGINÁRIO E LIDERANÇA**. São Paulo. Atlas, 1995. Tradução do titulo original Imaginaire e leadership, por Ofélia de Lanna Sette Torres.

LA BOÉTIE, Etienne de. **DISCURSO DA SERVIDÃO VOLUNTÁRIA**. São Paulo. Brasiliense, 2008. Tradução do titulo original Discours de la Servitude Volontaire, por Laymert Garcia dos Santos.

LEDDEN, Michael A. **MAQUIAVEL E A LIDERANÇA MODERNA**. São Paulo. Cultrix, 2009. Tradução do texto original Machiavelli on Modern Leadership, por Merle Scoss.

NICLOLAU, Maquiavel. **O PRINCIPE**. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1996.

TORQUATO, Gaudêncio. **CULTURA – PODER – COMUNICAÇÃO E IMAGEM**. Fundamentos da Nova Empresa. São Paulo. Pioneira Thomson Learnig, 2003.

REICH, W. **CHARACTER ANALYSIS**. New York, Farrar, Strauss and Giroux, 1949.

RUNYAN, W. Mckinley. **LIFE HISTORIES AND PSYCOBIOGRAPHY**. New York, Jason Aronson, 1982.

SCHEIN, Edgar H. **CULTURA ORGANIZACIONAL E LIDERANÇA**. São Paulo, Atlas, 2009.