

Dentre as principais transformações que se apresentaram ao mundo dos negócios, nos últimos meses, durante a “pandemia”, destacam-se: os significativos desafios impostos às empresas e aos gestores, assim como as imperativas mudanças nas formas de organização do trabalho e o consequente impacto nas relações de trabalho, somadas à intensificação do uso de novas tecnologias da informação e da comunicação.

Algumas organizações passaram a refletir acerca dos **sintomas** relacionados às vidas profissional e pessoal: **medo, insegurança, ansiedade, tristeza, solidão, angústia, impaciência, compulsão alimentar**, entre outros.

Diante desse contexto, muitas “lideranças” empresariais, nos mais variados níveis da estrutura organizacional, passaram a ser mais pressionadas, tanto pela alta administração, assim como pelos liderados, a dar respostas efetivas que, de alguma forma, aliviassem o “sofrimento” das pessoas e, conseqüentemente, impactassem positivamente nos resultados corporativos.

Porém, estas cobranças, em alguns casos, revelaram o fenômeno da **face narcísica** dos ocupantes de cargos executivos, permeada por atitudes como: gestão agressiva, alta competitividade, obsessão por resultados, falta de disposição para o diálogo e desprezo e ridicularização daqueles que não conseguem acompanhar o seu ritmo *workaholic*, alimentando crises individuais e grupais que afetaram o desempenho das pessoas e das organizações, além de impactar significativamente a qualidade de vida (**LASH, 1991, KETS DE VRIES, 1990; 2014**).

Nesse contexto, tornou-se lugar comum buscar na Psicanálise um mecanismo de apoio emocional, com a finalidade de ajudar executivos na busca do equilíbrio na relação do “eu” interior com os problemas do mundo. Na visão de Lasch (1991) ao analisar as dimensões sócio-psicológicas da vida contemporânea, há uma tendência para formação de personalidades narcisistas nas sociedades em que a transmissão da cultura é monopolizada pelas organizações sociais e pela mídia.

Importante ressaltar que, entre os executivos, o fenômeno tende a ocorrer porque, no Mundo dos Negócios, os indivíduos se habitam a conviver com imagens, tornando-se ansiosos pela impressão que causam nos outros, transformando seus pares/subordinados em “espelhos” nos quais se miram e dos quais esperam aprovação. Assim, cultura narcisista faz com que esses indivíduos/executivos, cada vez mais, se ocupem de seu próprio prazer, buscando a maximização da satisfação de suas necessidades, realizações e desejos.

Embora o tema Liderança Narcisista tenda a transitar entre o *Coaching* e a Psicoterapia, Kets De Vries¹ (2014), entende que os terapeutas podem se beneficiar de saber mais sobre o mundo organizacional, e *coachings*, sem formação em psicologia, fariam bem em adquirir seu básico. Para este autor, “a disfunção mais frequentemente encontrada nos níveis superiores das organizações é o narcisismo patológico.

Segundo Kets De Vries,

Narcisismo não é algo que uma pessoa tem ou não tem. Todos nós temos características narcisistas até certo ponto. Na verdade, precisamos de um mínimo de narcisismo para funcionar corretamente — é parte do sistema imunológico, se preferir, nos defendendo contra as vicissitudes da vida. Isso nos permite sentir bem sobre nós mesmos e nos impor um pouco. Mas muito narcisismo é perigoso. Impulsionados por fantasias grandiosas sobre si mesmos, narcisistas patológicos são egoístas e imprudentes, exigem atenção excessiva, sentem-se intitulados e buscam poder e prestígio a todo custo (KETS DE VRIES, 2014).

Freud (1914) distinguiu dois tipos de Narcisismo: o primário, como um estado que não se consegue observar diretamente, porém pode-se formular hipóteses por um raciocínio recorrente e só se mantém com o amor dos pais e é por ele potencializado através da “onipotência” que se cria no encontro

¹ Manfred F.R. Kets de Vries é um estudioso holandês de administração e psicanalista, professor de desenvolvimento de liderança e mudança organizacional no INSEAD e consultor. Seu trabalho se concentra na liderança e na dinâmica das mudanças individuais e organizacionais.

entre narcisismo nascente do bebê e o narcisismo renascente dos pais”, os quais atribuem ao filho todas as perfeições e projeções de sonhos outrora renunciados – “Sua Majestade o Bebê” realizará os sonhos/desejos que os pais não puderam concretizar (NÁSIO, 1989).

Nesse sentido, portanto, reafirma-se Freud com relação a como os pais depositam na criança todos os seus sonhos de realizações, todas as suas fantasias de onipotência e perfeição. Assim, a depender do desejo dos pais, a criança não experimentaria perdas e nem sofrimentos; e o secundário nomeado por Freud (1914) de narcisismo do eu (ego), para o qual torna-se necessária a produção de um retorno do investimento dos objetos, ou seja, a passagem para o narcisismo secundário pressupõe, portanto, dois movimentos,

Adaptando esta discussão clássica da psicanálise ao campo dos estudos organizacionais, Kets de Vries e Miller (1990) realizaram uma pesquisa sobre o fenômeno da liderança e do narcisismo a partir das teorias freudianas e do pensamento dos psicanalistas Otto Kernberg e Heinz Kohut. Os pressupostos dos autores são: 1) a freqüência de personalidades narcisistas em posições de liderança tende a ser maior, pois essas pessoas costumam ser movidas por necessidades intensas de poder e prestígio; e 2) a eficácia ou ineficácia da liderança muitas vezes se explica pelas disposições narcisistas do líder.

Segundo Kets De Vries e Miller (1990: p. 07), *“Quando se estuda os líderes, percebe-se rapidamente que entre os componentes críticos de suas orientações estão a qualidade e a intensidade de seu desenvolvimento narcisista”*.

Portanto, pode-se entender que líderes gravitam sobretudo ao redor de uma constelação narcisista da personalidade, segura de si mesma, muitas vezes arrogante, vigorosa e muitas vezes fria e calculista; indivíduos que tendem a alcançar os cargos de poder e não apreciam a subordinação que, quando tem sua vaidade ferida, reagem com agressividade (REICH *apud* KETS DE VRIES E MILLER, 1990).

E, partindo-se das teorias psicanalíticas sobre o narcisismo, Ket de Vries e Miller (1990) apontam as seguintes desordens na personalidade narcisista:

- a. sentimento de suficiência e singularidade
- b. exagero na avaliação de suas próprias realizações e talento
- c. fixação em fantasias de sucesso, poder, inteligência superior e beleza
- d. tendência ao exibicionismo
- e. suscetibilidade ou intolerância à crítica.

Entende-se, assim, que essas desordens comportamentais tendem a se manifestar nas relações interpessoais desses indivíduos em posições executivas (líderes / gestores) que, de um modo geral, oscilam entre a superidealização ou desvalorização das pessoas, tendem a subjugar os outros (liderados / subordinados) para satisfazer seus interesses e desejos, além de serem incapazes de reconhecer e avaliar os sentimentos do próximo. Com o Isolamento Social, vários executivos que, cotidianamente, viviam em suas salas imponentes, cortejados pelos colaboradores, em seus costumes bem cortados, com relógios e canetas vistosos e smartphones de última geração, passaram a atuar *home office*, distantes dos olhos dos que o cercavam e, sobretudo, do *glamour* corporativo — estímulos básicos dos narcisistas corporativos,

Importante destacar que o ser humano é movido a estímulos desde sempre e fatores biológicos confirmam a importância do reconhecimento. Dentre as substâncias químicas naturais que, juntas, provocam a sensação de felicidade, destacam-se: **endorfina, serotonina, dopamina e oxitocina.**

John Salamone, professor de Psicologia na Universidade de Connecticut (EUA), entende que a dopamina influencia significativamente desempenho dos indivíduos e dentre os seus gatilhos ativadores estão o reconhecimento e a conquista. Por outro lado, a falta dela faz com que sejam menos propensos a buscar um propósito.

No entanto, atuando em *home office* muitos líderes empresariais estão, em tempos de Pandemia, se ressentindo do reconhecimento diário e, sobretudo, da bajulação inerente ao *status* da posição.

Seria relevante, portanto, que as organizações confrontassem esse problema, dialogando com esses gestores a respeito de seu comportamento

e identificando a necessidade de algum tipo de ajuda (tratamento) com profissionais especializados, pois, há executivos com alta qualificação, muitas vezes imprescindíveis às organizações, mas que transformam seus ambientes de trabalho em cenários de sofrimento e de baixa produtividade. Nesses casos, a saída pode ser a psicoterapia ou a psicanálise.

REFERÊNCIAS

FREUD, S. *Obras Completas – Volume 13: Conferências Introdutórias à Psicanálise (1916-1917)*. São Paulo: Cia das Letras, 2014.

FREUD, S. *O mal-estar na civilização: grandes ideias*. Volume autônomo. São Paulo: Penguin - Companhia das letras, 2011.

HOWARD, A. *The changing nature of work*. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.

KETS DE VRIE, M. Coaching the Toxic Leader. *Massachusetts, EUA: Harvard Business Review* - Abril, 2014.

KETS DE VRIES, M. e MILLER, D. Narcisismo e Liderança. Uma perspectiva de relações de objetos. *Revista de Administração de Empresas*, v. 30, n. 3 p. 5-16, 1990.

LASH, C. *The Culture of Narcissism. American life in an age of diminishing expectations*. New York : Norton, 1991 [1979].

NASIO, J. D. *Lições sobre os 7 conceitos cruciais da psicanálise*. Rio de Janeiro: Vozes, 1989.
