

EFEITO NOCIVO DO LÍDER PORTADOR DE PERSONALIDADE NARCISISTA EM CARGOS DE LIDERANÇA NAS EMPRESAS

English title: *THE HARMFUL EFFECT OF LEADERS WITH NARCISSISTIC PERSONALITIES IN LEADERSHIP POSITIONS IN COMPANIES*

[doi>](https://doi.org/10.33726/akd2447-7656v16a10year2024p48a60) DOI NUMBER: 10.33726/akd2447-7656v16a10year2024p48a60

CARVALHO, Celso Almeida de¹
MARSON, Sérgio José²

RESUMO: Há organizações e empresas que, por alguma razão e mesmo à revelia da própria condição de continuidade de operações do empreendimento, se interessam em contratar gestores e líderes narcisistas, de perfil destrutivo ou funcionalmente iludidos (do conceito SD – *Self-deceptive*), uma vez que eles, não raro, ou estão imersos num emaranhado de convicções equivocadas sobre gestão, ou estão envolvidos em projetos excessivamente grandiosos. Este estudo tem por objetivo analisar o efeito nocivo desse tipo de líder, visto que o narcisismo está muito ligado aos *staffs* gestores, condição que pode comprometer os resultados econômicos e sociais da empresa. A situação-problema se põe ao estudo, quando o narcisismo deixa de ser saudável e passa a ser patológico. Justifica a pesquisa, o fato de que, nesta situação, um líder narcisista e destrutivo, dependendo de sua posição na hierarquia da organização (de baixo, médio ou alto escalão), pode trazer sérias consequências para a organização, principalmente, se não houver vigilância eficaz de seus atos. Como resultados parciais desta abordagem, já sabemos que, apesar disto, as organizações têm manifesta predileção por esse perfil de líder, devido à sua capacidade de assumir grandes riscos e de realizar grandes empreendimentos e projetos. Esta investigação empregará a revisão bibliográfica como método, realizando uma exposição bibliográfica do pensamento de diversos autores que se preocupam com esta mesma questão. O principal aporte bibliográfico desta revisão de literatura, contudo, repousa no entrecruzamento de vários autores, com o pensamento disposto em Freud (2010).

PALAVRAS-CHAVE: Comportamento organizacional, narcisismo, desempenho organizacional, recursos humanos, liderança

ABSTRACT: There are organizations and companies that, for whatever reason and even in spite of the very condition of the company's continued operations, are interested in hiring narcissistic managers and leaders, with a destructive or functionally deluded profile (from the SD - *Self-deceptive* concept), since they are often either immersed in a tangle of mistaken beliefs about management, or are involved in excessively grandiose projects. The aim of this study is to analyze the harmful effect of this type of leader, given that narcissism is closely linked to management staff, a condition that can compromise the company's economic and social results. The problem situation arises when narcissism ceases to be healthy and becomes pathological. The research is justified by the fact that, in this situation, a narcissistic and destructive leader, depending on their position in the organization's hierarchy (low, medium or high), can have serious consequences for the organization, especially if there is no effective monitoring of their actions. As partial results of this approach, we already know that, despite this, organizations have a clear predilection for this profile of leader, due to their ability to take big risks and carry out major undertakings and projects. This research will use a bibliographical review as its method, presenting the thoughts of various authors who are concerned with this issue. The main bibliographic contribution of this literature review, however, rests on the intersection of various authors, with the thinking of Freud (2010).

KEYWORDS: Organizational behavior, narcissism, organizational performance, human resources, leadership

¹ Graduado em ADMINISTRAÇÃO pela FEB – Fundação Educacional de Barretos (2001). Agente Autônomo de Investimentos autorizado pela Comissão de Valores Mobiliários – CVM. Docente do Ensino Fundamental, Médio, Técnico e Superior.

² Consultor Empresarial & Docente do Centro Paula Souza – Mirassol – SP.

INTRODUÇÃO

A sociedade contemporânea, fragmentada como está, é um território perfeito para a promoção e proliferação de indivíduos narcisistas e do narcisismo. A todo o momento, a civilização e o ambiente atual estimulam e impulsionam as pessoas a serem narcisistas, seja através da exposição digital com as *selfies*, seja por meio da necessidade de aparentar personas e posses inexistentes, ou mesmo, por meio do estímulo ao desejo pela efemeridade da fama, criando o hábito obrigatório de ser notado, prestigiado, de estar em evidência, sob a luz dos holofotes, o tempo todo (DE QUADROS *et al*, 2012).

Neste contexto, emerge certa ênfase exagerada dada à importância de vencer, acompanhada de uma falsa promessa de felicidade e de uma inatingível plenitude de satisfação: o naufrágio disso tudo culmina numa espécie de culto ao 'eu' em fluxo contínuo (DUCATI, MADUREIRA, 2017).

O termo narcisismo, por sua vez, advém de uma descrição clínica, cunhada em 1899, por P. Näke, para designar o indivíduo que trata o próprio corpo como se fosse um objeto de fetiche erótico, olhando, tocando e acariciando com prazer, até atingir plena satisfação e prazer sexual. Logo, o narcisismo está relacionado à perversão, a sexualidade de uma pessoa, assim como as perversões de forma geral (FREUD, 2010).

Após os anos 1960, a sociedade passou a estimular o narcisismo, ao mudar seus paradigmas e passar a defender, quase que unicamente, o bem-estar individual em detrimento do coletivo (DUCATI, MADUREIRA, 2017).

O homem narcísico contemporâneo rompe com os valores tradicionais da sociedade burguesa, paradigma que, até este momento, era o centro da vida social e emocional coletiva. Agora, se vê prevalecer uma ideologia individualista, que altera os valores familiares, que valoriza o individualismo, e se baseia no respeito à liberdade extravagante e na valorização dos desejos de cada um e não mais no recato ou no todo (DUCATI, MADUREIRA, 2017).

As políticas identitárias dos anos 1980 e 1990 reforçaram a defesa dos interesses individuais e particulares evocados por este novo tempo, uma vez que centradas na premissas das necessidades do próprio corpo e da vontade, distanciando os indivíduos dos interesses elevados e do bem comum.

O homem narcísico contemporâneo é fascinado pelas celebridades, manifesta uma atitude *blasé* (termo do idioma francês, que classifica a atitude de uma pessoa como cética, apática ou indiferente), existente nos habitantes das metrópoles, que se caracteriza, em suma, pelo individualismo e pela indiferença, causados pelo excesso de estímulos e informações presentes nos grandes centros urbanos (DUCATI, MADUREIRA, 2017).

O narcisismo atual dá ênfase à vida privada, à degradação da vida pessoal, da amizade e do amor sincero. Assim, existe uma eterna insatisfação e impossibilidade de se aproveitar o momento presente, gerando uma ininterrupta necessidade de auto aceitação e um sentimento constante de mostrar uma realidade de vida fictícia, de um culto às identidades virtuais, aliado a uma exaltação à mídia e um inaceitável medo do fracasso. É a eterna insatisfação do homem que retorna a nós, de tempos em tempos, só que, desta vez, revestida de modernidades digitais (DUCATI, MADUREIRA, 2017).

A sociedade atual é a do espetáculo, onde a fama e a visibilidade são vistas como os únicos critérios que levarão o indivíduo ao lugar almejado, um terreno próspero para os narcisistas. Numa sociedade assim, ser narcisista é a norma geral, também validada para os contextos corporativos, empresariais e industriais (DE QUADROS *et al.*, 2012).

As obras da Usina de Jirau, de Belo Monte, na bacia do Rio Xingu (PA), e da transposição do Rio São Francisco, são casos de grandes obras públicas criadas com o dinheiro do contribuinte, por governantes narcisistas destrutivos, e que poderão deixar um rastro de destruição e prejuízos incontáveis a longo prazo (PINTO, 2012; CORRÊA, GEREMIAS; 2013; CAMPOS, 2016).

Estas são apenas duas amostras dos problemas que governantes ou líderes narcisistas podem causar. Ao se analisar o comportamento, a atitude de empresários envolvidos, é nítido o perfil narcisista destrutivo deles.

No atual mundo competitivo, independentemente da área de atuação, seja ela governamental, industrial, corporativa, tanto empresas quanto corporações ou associações, valorizam indivíduos com determinadas características e qualidades, tais como ambição, habilidade para tomar rapidamente decisões difíceis, gerar entusiasmo nos outros, habilidade de manipulação, persuasão, carisma, capacidade de inspirar outras pessoas,

negociação, características estas que são encontradas em muitos indivíduos, porém, bem mais frequentes em sujeitos narcisistas (LUBIT, 2002).

Devido a tais predicados, os indivíduos narcisistas destrutivos – ND – são os mais desejados, requeridos por grandes empresas, corporações e partidos políticos, pois são capazes de desenvolverem grandes projetos, obter resultados espetaculares, de grande importância, visto que são muito aptos aos riscos e altamente ambiciosos (MELO JUNIOR, RONCHI, 2013).

Contudo, estes indivíduos podem criar sérios problemas para as corporações, além de destruírem as pontes e a pavimentação do solo pelos caminhos por onde passam. Por isso, este estudo tem por objetivo, analisar o efeito nocivo do líder portador de personalidade narcisista em cargos liderança nas empresas, a fim de gerarmos um estudo que pode ser útil para empresas, governos e para a sociedade como um todo.

O LÍDER DENTRO DE UMA ORGANIZAÇÃO

Os verdadeiros líderes já nascem com as habilidades de liderança, porém, é possível que todos os indivíduos apresentem algum sinal de comportamento narcisista, seja ele (o sujeito) sadio, quer seja o auto centramento dele, patológico (VRIES, MILLER, 1990).

Antes do mercado passar a valorizar tanto o narcisismo, o líder era considerado apenas o indivíduo capaz de inspirar e influenciar pessoas a agirem em prol dos objetivos da instituição. Eles desenvolviam entusiasmo, autoestima e ideais nobres entre os liderados, criando condições para todos exercerem o máximo de seu potencial, propiciando-lhes a autoconfiança e estimulando-as a perseguirem um ideal. As habilidades interpessoais, neste contexto, anterior ao narcisismo em vigor, se constituíam a essência da liderança, pois eram, por meio da interação com as pessoas e não com as coisas ou com a tecnologia ou com subjetividades como o status ou a fama, que o líder exercia a sua capacidade de influência, motivação, comprometimento e confiança (BARTELS *et al.*, 2006).

Veio daí, que possuir bom equilíbrio mental e emocional, seriam qualidades fundamentais do líder eficiente (MELO JUNIOR, RONCHI, 2013).

Do mesmo lugar, adveio o conceito, de que um líder teria a função de planejar, avaliar, informar, controlar, estimular, recompensar, punir, entre outros

atributos, fornecendo uma maior assistência e orientação ao grupo, auxiliando na resolução dos problemas, reduzindo as incertezas (BARTELS *et al.*, 2006).

Todos os indivíduos precisam de autoestima saudável, para ajudar nos seus comprometermos com seus ideais e valores, a fim de que sejam capazes, inclusive, de se importarem com os outros indivíduos, para defenderem suas opiniões, para se relacionarem de maneira saudável com as outras pessoas, e para inspirarem a confiança umas nas outras (LUBIT, 2002).

Nesse breve histórico, vê-se claramente um salto entre o passado e o presente do perfil colocado na posição de liderança. Foi tão rápido assim, que chegamos aos tempos, em que o 'narcisismo saudável' passou a ser aceito, diante do fato de que o narcisista possui sólida autoestima e que, por isto, seria capaz de possibilitar ao indivíduo liderado, não apenas melhores condições de resistir às frustrações cotidianas, mas que, sobretudo, seria ele, o líder narcisista, mais hábil a tais funções, por ter, pelo menos em tese, mais empatia para com as pessoas, apoiando-as, desenvolvendo laços de amizade e de intimidade nos relacionamentos, ainda que fosse muito orientado pelos vieses de seus próprios interesses (VRIES, MILLER, 1990).

AS CARACTERÍSTICAS DA PERSONALIDADE NARCISISTA

De acordo com os critérios diagnósticos da classificação do DSM – V (Manual Diagnóstico e Estatístico de Transtornos Mentais, 5ª Edição), no tópico 'transtorno de personalidade', o narcisista é descrito da seguinte forma: "Um padrão geral de grandiosidade (na imaginação ou no comportamento), uma necessidade de admiração e falta de empatia, começando no início da idade adulta e ocorrendo em vários contextos, como indicado por cinco (ou mais) dos seguintes itens" (DSM – V, 2014):

(1) um sentido grandioso de auto importância; (2) preocupação com fantasias ilimitadas de sucesso, poder, brilho, beleza ou amor ideal; (3) acredita que é especial e único e que eles só podem entendê-lo, ou só devem se relacionar, com outras pessoas (ou instituições) especiais ou de alto *status*; (4) exige admiração excessiva; (5) tem um senso de "estar em seu direito", isto é, expectativas não razoáveis de receber favor especial ou consentimento automático com suas expectativas; (6) tende à exploração interpessoal, isto é, aproveita os outros para atingir seus próprios objetivos; (7) carece de empatia, isto é, é incapaz de reconhecer ou identificar-se com os sentimentos e necessidades de outras pessoas; (8) Ele, muitas vezes, inveja os outros ou acredita que outros o invejam; (9) apresenta atitudes ou comportamentos arrogantes ou arrogantes (DSM – V, 2014).

Há, inclusive, além destas descrições, uma tabela de classificação do narcisismo, feita a partir dos constructos presentes na literatura organizacional. Nesta classificação, há três tipos básicos: o narcisista destrutivo (ND) ou narcisista reativo (NR); o narcisista auto ilusório (SD); e, o narcisista construtivo (NC), todos descritos no quadro abaixo:

Líderes Narcisistas tipos e suas características		
Líder Destrutivo (ND) ou Líder Reativo (NR)	Narcisista Auto ilusório (Self-deceptive – SD)	Narcisista construtivo (NC)
Características		
Exibicionismo, Grandiosidade, Impiedade, Frieza, e Considera ter direitos (quer dominar).	Ausência de empatia, Maquiavelismo, Medo do fracasso, Carente de ideal, e Preocupado com suas Próprias necessidades (Deseja ser amado).	Senso de humor, Criatividade, Confiança em si. Ambição, Energia, Obstinação, e Orgulho (quer dominar)
Manifestação no funcionamento organizacional		
1. Liderança		
Orientação transformadora	Orientação transaccional	Orientação transformadora e transaccional
Modo de expulsão	Modo de verificação	Modo de reciprocidade
Só tolera bajuladores, Tirano e cruel, Ignora as necessidades dos subordinados, e Tem raiva da crítica.	Prefere os subordinados Não críticos, Diplomata, Considera os subordinados como instrumentos, e Fere-se com as críticas.	Meritocrático, Inspirador, Desempenha o papel de menor importância, e Aprende algo da crítica.
2. Tomada de decisão		
Desenvolve projetos espetaculares, de grande importância e muito arriscados. Não consulta ninguém. Esmaga os opositores. Utiliza-se de bodes expiatórios, e não admite a derrota.	Conservadores, pouco inclinados ao risco, prudente demais. Consulta gente demais, e apresenta momentos intensos de indecisão.	Consultor na coleta de informações, mas independente na tomada de decisões, bem como dirigido interiormente.

Fonte: Kets de Vries e Miller (1990)

Kets de Vries e Miller (1990) acreditam que líderes narcisistas construtivos podem causar poucos problemas nas organizações.

Já, os NDs, ao contrário, apresentam as seguintes características: arrogância, preocupação com o poder, necessidade de serem admirados, ostentação de riqueza, se consideram importantes, têm forte sentimento de posse e menosprezo aos outros etc. Apresentam limitações, como capacidade de observação na visão sistêmica, bem como analisar a incongruência do seu próprio 'eu' (VRIES, MILLER, 1990; MELO JUNIOR, RONCHI, 2013).

Os NDs têm dificuldades para estabelecer vínculos duradouros, o que compromete seus relacionamentos interpessoais, mas, apesar disso, a maioria das personalidades ND, se concentram em posições de liderança, uma vez que são movidos pela necessidade de poder e prestígio.

Os NDs também têm dificuldades nas divergências, considerando sua incapacidade de percepção de nuances. Necessitam constantemente de audiência, tendo uma necessidade compulsiva de se apresentarem, na maioria das vezes, como o 'todo poderoso' em todas as situações da vida praticamente (VRIES, MILLER, 1990; MELO JUNIOR, RONCHI, 2013).

A dificuldade para reconhecer as fronteiras éticas, tende a torná-los exploradores emocionais (cheio de jogos mentais e de conduta), sádicos, usando o poder, inclusive para emascular e sufocar o desenvolvimento dos demais. Geralmente não controlam seus impulsos (rejeição, compulsão, sexo, agressividade, dentre outros), o que os torna, na maioria das vezes, indivíduos frios e calculistas, quase psicóticos (MELO JUNIOR, RONCHI, 2013).

As vítimas dos NDs agem basicamente de dois modos: alguns percebem a situação e desistem da organização, outros sofrem um 'contágio mental', criando uma ligação intensa com o ND, e passam a apoiá-lo, apesar das práticas pouco convencionais ou irracionais, fazendo sacrifícios para serem aceitas.

Isto ocorre, quando o indivíduo se sente perdido, sem valor, sem uma referência dentro da organização, sem alguém que o admire ou que nele se inspire (MELO JUNIOR, RONCHI, 2013). Outros indivíduos superestimam a capacidade de seus líderes, o que pode ser fonte de sérios problemas. Em todas as situações, a perda, tanto emocional quanto para a organização são enormes.

LÍDER NARCISISTA

Há uma maior frequência de indivíduos portadores de personalidades narcisistas ocupando as posições de liderança, e isso se deve ao fato de os narcisistas terem a intensa necessidade de poder, prestígio e visibilidade (VRIES, MILLER, 1990; MELO JUNIOR, RONCHI, 2013).

Porém, ao lado desta informação já dada, podemos nos perguntar: como surge um líder narcisista dentro de uma empresa? Como a empresa cria e cultua o mito do líder narcisista? Como eles surgem dentro das corporações, como se fossem

heróis, vistos como nas lendas, exercendo fascínio e encantamento, agregando pessoas em torno de um ideal ou ideia, trabalhando para um bem comum?

É provável, segundo dizem Vries, Miller (1990); Melo Junior, Ronchi, (2013), que o exercício desse papel, estaria associado às suas conquistas, às vitórias conseguidas pelo líder narcisista, obtidas dentro dos ciclos de vida e produtividade da organização. Então, com o tempo, haverá a seleção e a manipulação da realidade para que ela funcione como exemplo brilhante, e que assim se justifiquem certas atitudes e políticas do líder narcisista, as quais não hesita em moldá-las em torno de seus próprios benefícios.

POR QUE AS ORGANIZAÇÕES NECESSITAM DE UM LÍDER NARCISISTA

As organizações, formatadas nos tempos de hoje, são 'repositórios perfeitos' para a presença do narcisismo (MELO JUNIOR, RONCHI, 2013).

A índole organizacional é propícia para o desenvolvimento e o aparecimento do narcisista destrutivo, pois estes procuram, através do exercício do poder, satisfazer o *status quo*, orientado que estão ambos (ND e Empresas), pelo desejo de serem os melhores ou de serem amados, valorizados, percebidos e idolatrados. Contudo, o narcisista rompe este ciclo de interdependência, quando confrontado, se tornando agressivo, arredio à interação.

É assim que, no curto prazo, o líder narcisista agirá na liderança, apoiado tanto na fragilidade dos seus liderados, bem como nas fraquezas da própria organização que o acolhe. Devido à supervalorização do sucesso no ambiente de trabalho, é comum às organizações, cobrarem dos indivíduos, sacrifícios contínuos e intensos. Juntos, então, organização e líderes NDs, se apresentam como onipotentes, imbatíveis e perfeitos (VRIES, MILLER, 1990).

A organização se identifica e até mantém os líderes ND por isso, mesmo que a presença deste torne o trabalho em equipe, as relações interpessoais de acreditação com os liderados mais difíceis e desgastantes. Os líderes ND usam o poder de convencimento para não assumirem a sua responsabilidade nos resultados organizacionais que venham abaixo de padrões estabelecidos, ou seja, negar sua limitação enquanto líder é praticamente uma regra narcísica.

Nas modernas organizações, proliferam e estimulam a necessidade de poder e *status*, criam um repositório de ilusão que cativa e motiva, acondicionando os indivíduos a buscarem, a todo o instante, o poder, o *status*, a realização do reconhecimento através do crescimento profissional, a partir da sua competência, para assumir cargos de liderança com efetiva contribuição para objetivos organizacionais, tal fato fica evidente com o fenômeno narcisista, contribuindo-se para o fascínio do significado do seu próprio 'eu' e 'do controle' dos colaboradores (VRIES, MILLER, 1990; MELO JUNIOR, RONCHI, 2013).

A organização moderna é narcisista, afinal abriga muitos sujeitos narcisistas, em um jogo alternado de alimentação de reflexo e imagem. Assim, os indivíduos narcisistas parecem não ter limites, pensam grande, necessitam serem grandes, estar em evidência, carecem de foco, brilham a todo instante e não medem esforços para isto. E, tal qual às organizações para as quais trabalham, assumem grandes empreitadas, grandes projetos, grandes construções e nisso, ambos – sujeitos e corporações – se refletem patologicamente uns aos outros (MELO JUNIOR, RONCHI, 2013).

Alguns traços do ND ajudam as pessoas a evoluir na estrutura gerencial, tal como a manifestação de alto nível de autoconfiança, grande entusiasmo e ambição por prestígio e poder, elementos que são particularmente bons em fazer política na organização (LUBIT, 2002).

Eles cativam seus superiores, manipulam pessoas, sua energia, entusiasmando e contagiando as pessoas. A sua loquacidade forja relacionamentos rápidos e superficiais. Sua falta de compaixão, ambição, habilidade para tomar rapidamente decisões difíceis e gerar entusiasmo nos outros ajudam a atingir o poder e serem eficientes em alguns aspectos de liderança (LUBIT, 2002).

OS EFEITOS NEGATIVOS DO NARCISISMO SOB A LIDERANÇA

O narcisismo pode comprometer os resultados da liderança (VRIES, MILLER, 1990; MELO JUNIOR, RONCHI, 2013). Os possíveis danos e problemas originados a partir de líderes ND, são expressos por perfis dominadores, pelo sadismo, falta de compaixão, falta de preocupação com o próximo, maquiavelismo, ausência de vínculo com valores, excesso de

imposição do poder, expressão de comportamento agressivo, ato que pode afastar os melhores ou levá-los à regressão, roubam crédito do trabalho alheio, transformam os outros em bodes expiatórios, sonegação de informações, mantêm segredos, estabelecem favoritismos, predileções, veem e ouvem apenas o que desejam (VRIES, MILLER, 1990; MELO JUNIOR, RONCHI, 2013).

Os altos níveis de autoconfiança do ND, podem esconder uma frágil autoestima. É possível que, numa situação de estresse, que ameace ou diminua a credibilidade de autoestima ND, tais gestores possam ter sérias reações, como depressão ou ataques de fúria. Os gestores ND não respeitam os direitos alheios e são, na maioria das vezes, arrogantes, menosprezando e explorando as outras pessoas, não havendo preocupação pelo próximo. Não deixam que as pessoas se desenvolvam e também alienam seus subordinados. Os NDs têm um vazio interno que os levam a procurar emoção, apesar do alto risco, levando-os a incorrer em atos ilícitos, inclusive envolvendo a empresa (LUBIT, 2002).

Quando contrariados costumam ter ataques destrutivos, que os fazem reviver os padrões de comportamento dos indivíduos com autoestima baixa. Indivíduos liderados por esse tipo de gestor sofrem de uma 'falsa conexão', pois passam a querer agradá-lo, buscando alcançar metas, prendendo-se meramente a uma racionalidade limitada (MELO JUNIOR, RONCHI, 2013).

Eles são frequentemente fracos na implementação de programas de longo prazo. Seu desejo por novas emoções para vencer o tédio e preencher a sensação de vazio, aliado à falta de vínculo com o sistema de valores, faz com que seus interesses mudem rapidamente. Os gestores ND tendem a mudar, repentinamente, seus planos organizacionais, deixando de concluir o processo de construir competências importantes e necessárias ou finalizar projetos. Não prestam muita atenção nos detalhes, uma vez que estão mais interessados no plano como um todo. A incompetência de gestores ND de concluir projetos pode atingir a performance da unidade de negócios (LUBIT, 2002).

Quando os ND atingem níveis mais altos de cargos dentro da organização, aparecem muitos problemas, devido às características como grandiosidade, menosprezo para com seus subordinados, sentimento de ter direito a tudo, ausência de valores e busca contínua por adrenalina, fatores que podem prejudicar significativamente a organização.

Esse gestor compromete a performance de longo prazo de sua unidade de negócios, já que afugenta pessoas talentosas. Além disso, desvia a concentração das pessoas no trabalho, cria uma cultura problemática e tende a tomar decisões impensadas (LUBIT, 2002).

Como os narcisistas, se julgam muito importantes, ser admirado, obter reconhecimento, elogios e favores lhe interessam. Costumam esperar altos níveis de dedicação de seus subordinados, embora se importem pouco com seu bem-estar. A autoestima dos narcisistas, como vimos, é sensível às críticas. Os narcisistas idealizam que as outras pessoas não têm o direito de criticá-las, de que são tão superiores que merecem tratamento e privilégios especiais. É intolerável que eles não tenham o devido respeito ou que não atinjam o que têm direito (indicando baixa tolerância à frustração) (DSM – V, 2014).

O mesmo DSM – V (2014), aponta que os narcisistas tratam os outros como se fossem objetos, se aproveitando deles, explorando-os para seu próprio benefício. Eles acham que os outros devem satisfazer suas necessidades. Como eles têm muito talento, acreditam que as pessoas devem se esforçar para promover suas conquistas. Tentam alcançar seus objetivos usando estratégias de coerção e ameaças, e trabalham suas armas de persuasão ou fraude, fazendo delas condutas habituais de assédio. Seu hábito reflete sua desconsideração e indiferença em relação aos direitos alheios. É nesses momentos que sua patologia é revelada, porque tais procedimentos de manipulação e egoísmo são características distintivas da persona narcisista.

A falta de empatia do narcisista o impede de identificar as necessidades dos outros e o torna egoísta e egocêntrico, cuidando exclusivamente de si mesmo. Muitas vezes, ele inveja os outros ou acredita que outros o invejam. Os narcisistas sentem inveja das realizações dos outros e acreditam que têm inveja de suas conquistas. Quando trabalham em grupo, atribuem uma eventual má administração à inveja dos outros (DSM – V, 2014).

Apresenta atitudes ou comportamentos arrogantes. Os narcisistas apresentam um comportamento distante, desdenhoso, presunçoso e vaidoso. O narcisista não aceita *feedback* por parte dos outros. A avaliação dos outros produz vergonha no indivíduo narcisista, raiva, humilhação ou uma total negação de erros pessoais. O sujeito narcisista manipula os outros para lhe dar *feedback*

positivo, enquanto extingue o *feedback* negativo, por meio de respostas raivosas a qualquer crítica. Sem o *feedback* dos outros, quase não há como se desenvolverem relacionamentos interpessoais maduros. O narcisista gosta da oposição e, a falta dela, faz com que seu ego se expanda sem obstáculos, uma circunstância que pode levar a sintomas delirantes (DSM – V, 2014).

Os narcisistas podem mostrar simpatia apenas para atingir seus objetivos egoístas, mas eles frequentemente mentem e enganam os outros, para atingir esse propósito também. A autoconfiança dos narcisistas implica que, mesmo sem limites para as suas fantasias, acreditam que serão pessoas famosas e bem-sucedidas. A segurança e a autoconfiança fazem com que indivíduos com personalidades dependentes, encontre no narcisista alguém a seguir, alguém que dê segurança à sua insegurança, alguém que mostre o caminho certo e, por isso, tem facilidade em liderar (DSM – V, 2014).

No Brasil, a lista de políticos narcisistas é imensa, mas os mais expressivos que podem ser citados, em primeira mão, são: ex-presidente, Fernando Collor de Mello, Luiz Inácio Lula da Silva, José Dirceu, Paulo Maluf, Eduardo Cunha, Antônio Palocci, Sergio Cabral, Eduardo Paes, Anthony Garotinho, Luiz Fernando Pezão.

Dentre os empresários os mais expressivos temos: Eike Batista, Marcelo Odebrecht, José Carlos Bumlai, Alberto Youssef, Nestor Cerveró etc.

CONCLUSÕES

O narcisismo está ligado à liderança e aos líderes, pois todo o líder é naturalmente narcisista. O problema é que, quando o narcisismo deixa de ser saudável, automaticamente passa a ser patológico para si, para a corporação e para a sociedade. Nisso, um líder narcisista destrutivo, dependendo de sua posição na hierarquia da organização (baixo, médio ou alto escalão), e como geralmente estão nos mais altos escalões da diretoria da empresa nos cargos de gestor ou CEO, podem trazer sérias consequências para a organização, se nela não houver mecanismos de vigilância de seus atos.

Logo, é preciso que as organizações estejam preparadas para supervisionar e arcar para com as responsabilidades de ter muitos líderes narcisistas destrutivos em suas equipes, pois podem perder talentos, clientes,

e ter dificuldades de retenção de profissionais mais habilitados para a organização, além de gerar outros inconvenientes, oriundos desses tipos de líderes, tanto dentro das equipes de trabalho, quanto noutras esferas de interação praticadas pela organização.

REFERÊNCIAS

- BUCKINGHAM, Marcus; COFFMAN, Curt. *First, break all the rules: What the world's greatest managers do differently*. Nova York / EUA: Simon and Schuster, 2014.
- BARTELS, Adriana *et al.* Liderança, narcisismo e poder: impactos no funcionamento das equipes na organização RH. *SBDG, Caderno 86*. Porto Alegre – RS, 2006.
- CAMPOS, Cauê Vieira. Conflitos trabalhistas nas obras do PAC: o caso das Usinas Hidrelétricas de Jirau, Santo Antônio e Belo Monte. Campinas. 2016. *Tese de Doutorado*, 204 fls., 2016. *Dissertação* (Mestrado em Ciência Política) – Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Estadual de Campinas: Campinas / SP, 2016.
- CORRÊA, Raquel Folmer; GEREMIAS, Bethânia Medeiros. Olhares CTS às controvérsias em torno da construção da usina hidrelétrica de Belo Monte. *In: Atas do IX Encontro Nacional de Pesquisa em Educação em Ciências*. Águas de Lindóia – SP, 2013.
- DUCATI, Carlos Rafael; MADUREIRA, Gisela. Eu: Um Estudo Da Selfie Como Expressão Narcisista Na Sociedade Do Espetáculo. *In: INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. 40º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Curitiba – PR, 2017*
- DE QUADROS, Ana Rachel Zimmermann *et al.* Felicidade, desejo e narcisismo: uma análise do case “The Hire” da BMW. *In: INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, XXXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Fortaleza, CE, 2012.*
- FREUD, Sigmund. *Introdução ao narcisismo, ensaios de metapsicologia e outros textos* (1914-1916). v. XII. São Paulo: SCHWARCZ. LTDA / Companhia das Letras, 2010.
- LUBIT, Roy. O impacto dos gestores narcisistas nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, v. 42, n. 3, p. 1-12, 2002.
- Manual Diagnóstico e Estatístico de Transtornos Mentais – DSM-5, 5ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2014.
- MELO JUNIOR, José Samuel de Miranda, RONCHI, Carlos César. Liderança e Narcisismo: Indissociabilidade para Interpretação no Ambiente Organizacional. *In XXXVII ANPAD, Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração Rio de Janeiro, 2013.*
- PINTO, Lúcio Flávio. De Tucuruí a Belo Monte: a história avança mesmo? *Boletim do Museu Paraense Emílio Goeldi. Revista de Ciências Humanas*, v. 7, n. 3, p. 777-782, 2012.
- VRIES, Kets de; Manfred FR; MILLER, Danny. Narcisismo e liderança: uma perspectiva de relações de objetos. *Revista de Administração de Empresas*, v. 30, n. 3, p. 5-16, 1990.