

# O IMPACTO DOS GESTORES NARCISISTAS NAS ORGANIZAÇÕES

**Roy Lubit**

Psiquiatra, Ph.D. em Ciência Política pela Harvard University e Consultor.  
[roylubit@adiglobal.com](mailto:roylubit@adiglobal.com)

## RESUMO

O Narcisismo Destrutivo (ND) é um problema comum e significativo nas organizações. A aparente autoconfiança, a ambição por poder e a falta de compaixão levam os gestores com personalidade narcisista destrutiva – gestores ND – a alcançar, facilmente, posições de poder. Ao mesmo tempo, sua desvalorização dos outros, o foco exclusivo naquilo que é melhor para eles próprios e as dificuldades em trabalhar com os outros podem prejudicar a *performance* e a moral da organização, e ainda afastar os funcionários mais talentosos. Muitas grandes organizações possuem um suficiente número de gestores ND a ponto de apresentar um significativo e custoso problema. Este artigo inicia-se pela discussão da natureza e das origens do ND. Em seguida, discute como o ND pode levar os gestores a ocupar posições de poder e a prejudicar as organizações na qual trabalham, aqui, dois estudos de caso serão apresentados. Explora-se também as razões que permitem aos gestores ND sobreviver e prosperar em algumas organizações apesar de seu comportamento destrutivo, como reconhecê-los mais rapidamente e como as organizações devem ser planejadas pra reduzir o número de gestores ND. No final, recomenda-se como outros gestores, executivos e o conselho administrativo devem lidar com gestores e executivos principais ND.

## ABSTRACT

*Destructive narcissism (DN) is both a common and significant problem in organizations. The outward self-confidence, drive for power, and ruthlessness of destructively narcissistic managers (DNManagers) facilitate their rise to positions of power. At the same time, their devaluation of others, singular focus on what is best for themselves, and difficulties in working with others can markedly impair an organization's morale and performance, and even drive away the most talented employees. Most large organizations have enough DNManagers to present a significant and costly problem. This article begins by discussing the nature and origins of DN. It next discusses how DN can both facilitate a manager's rise to positions of power and do significant damage to the organizations they work for. Two detailed case studies are provided. The article explores why DNManagers are able to survive and prosper in some organizations despite their destructive behavior, how people can recognize DNManagers more quickly, and how to design organizations to decrease the prevalence of DNManagers. Finally, the article provides recommendations for how other managers, executives and boards of directors can deal with DNManagers and CEOs.*

---

## PALAVRAS-CHAVE

Comportamento organizacional, narcisismo, desempenho organizacional, recursos humanos, liderança.

## KEY WORDS

*Organizational behavior, narcissism, performance, human research, leadership.*

## LÍDERES E GESTORES ND: UM PROBLEMA GRAVE

Um número expressivo de gestores exibe em sua personalidade algum traço de narcisismo destrutivo. Uma razão é que alguns traços de personalidade, comuns mas não encontrados exclusivamente nos narcisistas destrutivos, ajudam as pessoas a evoluir na estrutura gerencial. Esses traços incluem a manifestação de alto nível de autoconfiança, grande entusiasmo e ambição por prestígio e poder (Kernberg, 1998 e Kohut, 1971, p. 316). Gestores ND são também particularmente bons em fazer política na organização. Eles cativam seus superiores, manipulam pessoas e forjam relacionamentos rápidos e superficiais (Kets de Vries, 1993). Sua falta de compaixão, ambição, habilidade para tomar rapidamente decisões difíceis e para gerar entusiasmo nos outros são fatores que ajudam-lhes a atingir o poder e serem eficientes em alguns aspectos de liderança.

Quando os gestores ND atingem níveis mais altos, entretanto, muitos problemas surgem (Brown, 1998). Características como grandiosidade, menosprezo a seus subordinados, sentimento de ter direito a tudo, ausência de valores e busca por emoções podem prejudicar, significativamente, uma 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 do trabalho, cria uma cultura problemática e tende a tomar decisões impensadas.

Este artigo começa examinando as tendências comportamentais dos indivíduos ND. Em seguida, discute duas possíveis origens do narcisismo destrutivo, a forma como os indivíduos ND conseguem chegar ao poder, os efeitos que causam nas unidades que comandam e que situações costumam despertar os piores aspectos de seu narcisismo. Por fim, discute-se como podemos reconhecer os gestores ND antes que as organizações sejam prejudicadas, e como elas devem lidar com eles de forma eficiente.

## NARCISISMO: DEFINIÇÕES E IMPACTOS

O termo narcisismo originou-se na mitologia grega. O mito descreve um jovem muito bonito que, com indiferença, desprezava a afeição que tinham por ele, até que um dia, apaixonou-se por sua própria imagem refletida na água de uma fonte. Permaneceu à beira da fonte tentando abraçar, inutilmente, sua imagem e acabou definhando-se. O termo narcisismo, usado pelos cientistas sociais de hoje, está relacionado com os sentimentos que temos por nós mesmos e a maneira como controlamos nossa auto-estima.

## Narcisismo saudável em contraposição ao narcisismo destrutivo

O narcisismo saudável baseia-se na auto-estima relativamente sólida, capaz de resistir às frustrações diárias. Precisamos de auto-estima para defendermos nossas opiniões, relacionarmos-nos de maneira saudável e inspirarmos a confiança das pessoas. Uma auto-estima saudável nos ajuda a nos comprometermos com ideais e valores e a sermos capazes de nos importarmos com outros indivíduos. Já a falta de auto-estima leva o indivíduo a desprezar e invejar os outros e, às vezes, a desenvolver uma auto-imagem grandiosa a fim de esconder sua fragilidade.

## O NARCISISMO DESTRUTIVO LIMITA A CAPACIDADE DOS GESTORES DE TRABALHAR EFICIENTEMENTE COM OS SEUS COLEGAS E SUBORDINADOS.

O narcisismo destrutivo pode parecer um grau extremo do narcisismo saudável, mas esse fato não é verdadeiro. Embora tanto o narcisismo saudável quanto o destrutivo criem uma autoconfiança aparente, são fenômenos distintos. A autoconfiança dos narcisistas saudáveis provém de sua sólida auto-estima, que os ajuda a encarar situações de estresse com facilidade. Além disso, essa auto-estima sólida aumenta a capacidade do indivíduo de relacionar-se bem com as outras pessoas, ter empatia com elas, apoiá-las e gozar da verdadeira amizade e intimidade nos relacionamentos. Mesmo parecendo ser consequência da sua forte autoconfiança, a grandiosidade exibida pelos gestores ND é, freqüentemente, uma reação (uma tentativa de esconder) a sua frágil auto-estima. Quando estão em uma situação de estresse que ameaça ou diminui sua frágil auto-estima, esses gestores podem ter sérias reações, como cair em depressão e se enfurecer. Enquanto os narcisistas saudáveis apresentam uma sólida auto-estima que os leva a se preocuparem com os direitos e o bem-estar do próximo, os gestores ND não respeitam os direitos alheios e são, na maioria das vezes, arrogantes, menosprezando e explorando as outras pessoas. Por fim, um narcisista saudável pode até apreciar poder, riqueza e admiração, entretanto, não é obcecado por isso, como os gestores ND. O narcisismo saudável e o destrutivo são fundamentalmente diferentes, apesar de ambos sustentarem a capacidade dos indivíduos em parecerem seguros.

### Narcisismo Destrutivo: características determinantes

As características determinantes dos narcisistas destrutivos são grandiosidade (sentimento grandioso de sua própria importância, arrogância, preocupação com o poder e a riqueza, busca excessiva pela admiração), sentimento de ter direito a tudo, podendo para isso explorar os outros, a falta de preocupação e menosprezo pelo próximo. Geralmente, as características que acompanham os traços principais da personalidade desses indivíduos são a falta de um vínculo duradouro a um sistema de valores e um vazio interno que os levam a procurar emoção apesar do alto risco. Muitas vezes, indivíduos narcisistas destrutivos não percebem que seu comportamento é um problema para os outros, e mesmo se o reconhecem, não estão preocupados com o impacto pernicioso que seu comportamento pode ter em outras pessoas.

## UMA CULTURA ORGANIZACIONAL TEM GRANDE IMPACTO NA PREVALÊNCIA OU ESCASSEZ DE INDIVÍDUOS ND E NO COMPORTAMENTO DENTRO DA ORGANIZAÇÃO.

Os relacionamentos interpessoais são seriamente comprometidos pelo narcisismo destrutivo. Indivíduos ND não têm empatia com outras pessoas nem capacidade para entendê-las profundamente. Mais do que se referirem aos outros como seres humanos com direitos e necessidades, preocupam-se em como os outros podem servir sua necessidade de admiração, de apoio e com figuras idealizadas com quem se identificam. Enquanto narcisistas destrutivos endeusam, momentaneamente, indivíduos poderosos que os apóiam, eles geralmente desaprovam e exploram o próximo, incluindo aqueles que já foram seus ídolos. Sempre ambiciosos e invejosos, anseiam por aquilo que não lhes pertence, simplesmente para ter também, e não pelo valor intrínseco. Preocupados em fortalecer sua auto-estima, extraem a admiração dos outros. O fato de menosprezarem o próximo ajuda-os a evitar que sejam invejados, porém, passam a se sentir vazios. Acreditam merecer ser servidos e tratados de maneira especial. Não consideram seu comportamento errado, pois se julgam especiais e merecedores de um tratamento melhor do que aquele que dão aos outros. A maioria de seus relacionamentos é marcada pelo menosprezo aos outros

indivíduos, por um sentimento de ter direito a tudo e pelo desinteresse pelos direitos alheios.

O fato de os narcisistas destrutivos enfatizarem o fortalecimento de sua auto-estima acaba com qualquer vínculo forte com valores, levando-os assim, a trair suas convicções em prol de seus próprios interesses. A incapacidade para formarem laços verdadeiros com o próximo ou com um sistema de valores, juntamente com a ausência de amor próprio verdadeiro, deixam-lhes com uma sensação de vazio. Intensa ambição, fantasias de grandiosidade e busca por emoções são tentativas inúteis de lidarem com o vazio interior e seu velado complexo de inferioridade.

Os narcisistas destrutivos exibem, às vezes, fortes traços de personalidade paranóica. Projetam nos outros seus desejos atitudes não aceitos. Podem ser desconfiados, suspeitosos, hipersensíveis, contestadores e inclinados a atribuir intenções maldosas aos outros. São preocupados com intenções dissimuladas das pessoas e exageram o perigo. Projetam sua baixa auto-imagem no próximo e os menosprezam a fim de amenizar sua sensação de vergonha. Tentam encontrar sinais de conduta vergonhosa nos outros para favorecer essa projeção. Uma vez que qualquer um visto através de um microscópio apresenta defeitos, os narcisistas destrutivos costumam encontrar motivos pouco verdadeiros para depreciar as pessoas de quem não gostam. Vendo o mundo como hostil e ameaçador, confiam apenas em alguns subordinados, agradam-lhes para que sejam leais e exigem devoção total em troca. Como não se relacionam verdadeiramente com as pessoas, fazem, geralmente, uso de novas amizades para trair as antigas. Quando os gestores ND adotam uma postura paranóica, sua capacidade de contribuir para a produtividade da organização reduz-se drasticamente.

Indivíduos ND julgam difícil aceitar o processo de envelhecimento, já que se tornam menos atraentes e hábeis. Quando na meia-idade, é típico desses indivíduos menosprezarem o que antes lhes aprazia e que não lhes trouxe a satisfação narcísica que esperavam. Não têm gratidão pelas alegrias vividas na juventude e ressentem-se por não sentir mais esses prazeres. Sentem-se agredidos pelas frustrações passadas e presentes e se enfurecem. Menosprezam o trabalho daqueles que têm sonhos e aquilo que não podem ter ou ser. Mais do que gratidão, sentem humilhação, suspeita e raiva por aqueles de quem dependem. A tendência de agarrar-se ao poder em vez de delegá-lo à próxima geração no momento oportuno é especialmente destrutiva para suas organizações.

### Aspectos adaptativos e não adaptativos do Narcisismo Destrutivo

O narcisismo destrutivo pode ajudar as pessoas a crescerem em uma organização. A forte autoconfiança manifestada pelos indivíduos ND pode ser útil para

ganhar a confiança alheia. Frequentemente, assume-se que a autoconfiança provém da competência, logo as pessoas confiam naqueles com grande autoconfiança. Além disso, selecionando funcionários adutores em vez dos críticos, os indivíduos cercam-se de lealdade e elogios, favorecendo a impressão de competência.

O narcisismo destrutivo também aumenta a ambição por poder que capacita o gestor a fazer os sacrifícios necessários para crescer na organização e o liberta das limitações normais de comportamento. A falta de compaixão e o maquiavelismo dos gestores ND, provenientes da falta de preocupação com o próximo e da ausência de vínculo com valores, podem ajudá-los a subir na hierarquia da empresa. Estão dispostos a manipular as pessoas para atingir seus objetivos, a roubar crédito do trabalho alheio e a transformar os outros em bodes expiatórios. Embora lhes falte empatia com as pessoas, os indivíduos ND podem ter perspicácia para descobrir quem podem manipular e o que fazer para tal. Podem fingir que se preocupam com outras pessoas e adular seus chefes. A ambição que os move e a falta de limitações podem transformá-los em mestres em fazer política na organização.

A capacidade de escalar os níveis gerenciais da empresa não é sinônimo de um bom gestor. Um longo estudo realizado pela organização Gallup concluiu que, para aumentar a produtividade dos funcionários, os gestores precisam mostrar claramente o que esperam deles, providenciar material necessário para que possam realizar suas tarefas, dar-lhes oportunidade para que façam o melhor, elogiá-los com frequência, mostrar interesse por eles, e encorajar seu desenvolvimento (Buckingham e Coffman, 1999). Em consequência da sua falta de interesse pelos outros, os gestores ND tendem a ser fracos nas primeiras três características e muito fracos nas três últimas. Conseqüentemente, seus subordinados costumam produzir menos do que são capazes.

O narcisismo destrutivo limita, particularmente, a capacidade dos gestores de trabalhar eficientemente com os seus colegas e subordinados. Sua arrogância, sentimento de ter direito a tudo, falta de preocupação com os sentimentos alheios, menosprezo do talento dos outros e preocupação excessiva com o sucesso comprometem, geralmente, a sua capacidade de trabalhar em equipe. Além do mais, não deixam que as pessoas se desenvolvam e também alienam seus subordinados, já que menosprezam o próximo, insistem em agir a seu modo, não têm empatia e estão sempre prontos para explorar os outros. Os adutores que estão sob seu comando têm mais chances de ser promovidos; os melhores funcionários, contudo, estão mais propensos a se demitirem. Outrossim, as boas idéias dos subordinados tendem a ser desmerecidas para que não desviem atenção do gestor ND. Enquanto isso, ninguém ousa criticar as idéias dos gestores ND, então, tanto a criatividade quanto a avali-

ação de idéias acabam sendo mutiladas. Em resumo, a capacidade dos gestores ND de trabalhar com subordinados e pares fica altamente comprometida.

Eles são frequentemente fracos na implementação de programas. 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. Logo, os gestores ND tendem a mudar, súbita e 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* de sua unidade de negócios.

Resumindo, o narcisismo destrutivo em gestores tem amplos e complexos efeitos. Certos aspectos do narcisismo destrutivo, se limitados, podem ajudar os gestores a crescer na organização; ao mesmo tempo, outros aspectos podem prejudicar sua capacidade de liderar com eficiência. Como discutiremos em seguida, as características das organizações também são importantes para determinarmos se os gestores ND podem juntar-se à organização e subirem na hierarquia.

## ESTUDO DE CASO

A descrição geral precedente das características dos gestores ND pode ser ilustrada nos dois estudos de caso seguintes.

### Estudo de caso 1: O ex-executivo principal

Os artigos de jornais e revistas que descrevem o suposto comportamento de William Agee, ex-executivo principal da Morrison Knudsen, ilustram muito bem o comportamento narcisista destrutivo. Ninguém pode, à distância, analisar de modo verossímil a personalidade de alguém, sem nunca tê-lo entrevistado. Pode-se dizer, entretanto, que ações descritas em relatos publicados em jornais e revistas ilustram um comportamento ND. Portanto, os parágrafos seguintes não pretendem ser uma análise de William Agee, mas sim um simples relato das descrições jornalísticas de um comportamento gerencial frequentemente associado ao narcisismo destrutivo.

A carreira de Agee decolou rapidamente. Após concluir seu MBA em Harvard, tornou-se o diretor financeiro da Boise Cascade aos 31 anos de idade e, em seguida, o executivo principal da Bendix (fabricante de peças automotivas que fatura U\$ 4 bilhões anualmente) em 1976 aos 38 anos de idade. Passou por momentos difíceis na Bendix após ter promovido sua assistente ao cargo de vice-presidente e ter tido, supostamente, uma aventura amorosa com ela; casaram-se mais tarde. Sua

tentativa de comprar a Martin Marietta não se concretizou, resultando na venda da Bendix para a Allied Corp. Apesar das dificuldades enfrentadas na Bendix, tornou-se o executivo principal da Morrison Knudsen (uma construtora de represas, pontes e fábricas) em 1988.

Os jornais divulgaram que Agee apresentava um comportamento de grandiosidade e merecimento. Agee transformou a enorme sala do conselho em seu escritório. Além de aumentar, vertiginosamente, seu salário e bônus, e viver esbanjando dinheiro, abusou tanto dos recursos da empresa que os próprios funcionários o denunciaram para a Receita Federal. Alega-se que Agee tenha usado fundos da empresa para pagar honorários advocatícios pessoais, comprar Cristais Waterford, e fazer um jardim de petúnias em casa. Dirigia a empresa de sua casa, em Pebble Beach, e não da matriz, obrigando os executivos a irem à sua casa e de lá voltar via aérea. Em um notável ato de auto-glorificação, trocou, às custas da empresa, fotografias de seus fundadores por fotos, em tamanho natural, dele e de sua esposa.

## OS GESTORES ND AFASTAM OS MELHORES FUNCIONÁRIOS POIS NÃO TOLERAM O SUCESSO DO SUBORDINADO QUE AMEAÇA BRILHAR MAIS DO QUE ELES.

Agee menosprezava as pessoas e livrava-se daqueles que ameaçavam seu prestígio. Tratava mal seus subordinados e enfraquecia aqueles que ameaçavam a glória que procurava. Era descrito como tendo modos altaneiros. Despedia pessoas quase ou sem nenhum aviso, incluindo gestores talentosos do alto escalão. Quando o conselho administrativo elogiava alguém, Agee dizia que essa pessoa não desempenhava sua função bem e surgiam histórias escabrosas sobre ela. Um dos executivos da empresa disse que “o círculo de amizades de Agee era composto de adutores e vacas de presépio. Quem estava no nível abaixo vivia um inferno”. Completando que “ele se sentia ameaçado por pessoas talentosas.”

Descrições do comportamento de Agee indicam que ele apresentava um pequeno vínculo a valores e que estava disposto até a enganar as pessoas para passar a impressão de que se desempenhava bem. Marcava reuniões suntuosas com o conselho fora da sede da empresa, dificultando assim o encontro dos membros do conselho com outros funcionários de alto-escalão. Além do mais, as informações sobre a situação financeira da empresa mostradas ao conselho não eram precisas e a contabilidade que era passada para os aci-

onistas era fraudada. Alega-se, por exemplo, que Agee contabilizou o dinheiro da venda de negócios como receita operacional em vez de receita eventual, dando a falsa impressão de que os negócios ferroviários e de construção estavam prosperando. Quando a empresa pediu indenização para reaver os gastos inesperados de projetos de construção, o dinheiro foi imediatamente contabilizado como receita embora a indenização não tivesse previsão para ser paga.

Relatos do comportamento de Agee ilustram os altos riscos em que os indivíduos ND frequentemente se engajam. Agee, por exemplo, assumiu áreas, como as de enormes e arriscados contratos de construção, que tanto ele quanto a empresa não entendiam. Do mesmo modo, sem a realização de pesquisas (alto executivo não tinham conhecimento desse fato), fez com que a empresa construísse uma nova locomotiva e planejou a construção de novos vagões de passageiros sem o desenvolvimento de um protótipo. A empresa começou a ter sucesso no ramo de vagões de trem quando uma outra firma projetou e planejou os vagões. Com o tempo, os contratos celebrados por Agee para fabricação de locomotivas resultaram em grande prejuízo. Agee foi finalmente demitido após a Morrison Knudsen ter perdido U\$310 milhões em 1994.

Os jornais sugeriram que Agee tinha um comportamento paranóico. Ele possuía um guarda-costas pago pela firma, escondia câmeras em casas de pássaros, e supostamente grampeava os telefones de seus funcionários. Seu guarda-costas abria pacotes em busca de bombas, ia buscar as compras de supermercado e as roupas na lavanderia e escoltava seus filhos à escola e às aulas de ginástica. Um guarda armado vigiava sua propriedade em Pebble Beach e quando perguntou se havia alguma ameaça real, foi transferido para a sede da Morrison Knudsen para executar tarefas servis. Como havia sido executivo principal da Morrison Knudsen, Agee contratou vários guarda-costas para acompanhá-lo e à sua esposa, quando iam às compras. Para sua preocupação, houve algumas ameaças: sua casa foi assaltada e ele diz ter recebido uma caixa contendo uma rosa negra e telefonemas ameaçadores enquanto trabalhava na Morrison Knudsen.

O comportamento de Agee afastou tanto as pessoas na Morrison Knudsen que quando Agee foi demitido, os funcionários se encontraram no estacionamento da sede da empresa para comemorar. Um processo aberto por acionistas comprometeu seu fundo de garantia e grande parte de sua aposentadoria.

A descrição do comportamento do executivo feita pelos jornais ilustra muitas características típicas do transtorno de personalidade narcisista. Dentre elas estão a grandiosidade, o sentimento de ter direito a tudo, a ausência de valores, a tendência de correr riscos, o menosprezo e abuso dos outros, a necessidade de se

cercar de adutores, e a incapacidade de tolerar pessoas mais talentosas que si próprios.

### Estudo de caso 2: Um executivo da *Fortune 500*

O segundo estudo de caso relata a história de um empresário relativamente bem-sucedido que chamarei de Mark. Tive a oportunidade de conhecer Mark e as pessoas que com ele trabalhavam e presenciar a maneira como interagiam quando prestava consultoria para sua empresa que estava no ranking da *Fortune 500*. Mark era loquaz. Passava muito mais tempo papeando e falando de si próprio do que trabalhando. Gabava-se de ter habilidades em áreas que não a de negócios e de ter lecionado em instituições de prestígio. Frequentemente alegava conhecer pessoas importantes e ter escrito alguns de seus trabalhos.

Embora se preocupasse com superiores e pares que faziam seu trabalho por ele, Mark controlava e criticava seus subordinados. Por exemplo, criticava frequentemente um dos gerentes juniores, a quem chamarei de Larry, acusando-o falsamente de não lhe entregar encomendas. Quando Larry tentava explicar o que havia feito, Mark ficava nervoso e se recusava a ouvi-lo. Certa ocasião, quando Mark pediu que Larry descarregasse alguns arquivos, Larry disse que acreditava que alguns desses arquivos já haviam sido descarregados. Mark ficou muito nervoso e acusou Larry de ter sugerido que ele era burro.

Mesmo tentando, aparentemente, ajudar esse novo gerente junior, Mark não se preocupava realmente com Larry como ser humano. Certa vez, Mark tomou emprestada uma importante peça de computador de Larry sem lhe pedir permissão e saiu para o almoço sem lhe informar onde poderia encontrá-la. Em muitas ocasiões, quando Larry pedia para que Mark devolvesse os equipamentos ele havia tomado emprestado, ele não os devolvia. Certo dia ocorreu um fato que chamou atenção. Uma noite, depois de ter digitado por várias horas seguidas enquanto Mark ditava, Larry pediu-lhe dois minutos de intervalo, pois suas mãos estavam doendo. Mark não lhe concedeu o intervalo.

Mark era invejoso. Reclamava que Larry recebia mais atenção do chefe, que tinham em comum, do que os gerentes juniores normalmente recebiam. Também reclamava que Larry era muito próximo do chefe e dizia que iria afastá-los. Ficou muito irritado quando seu escritório foi transferido para o subsolo e quis que Larry também fosse transferido para lá, embora não houvesse uma mesa para ele no local. Quando Larry disse que trabalharia com mais eficiência em sua própria mesa, Mark ficou irritado e o acusou de se achar melhor do que ele, já que Larry não queria trabalhar no subsolo. Quando certo dia Larry deixou de trabalhar com Mark para realizar uma tarefa a pedido do chefe, Mark ficou furioso. A princípio deixou de falar com Larry e depois ameaçou prejudicá-lo.

Depois de algumas semanas, Larry disse a Mark que não se sentia confortável com o projeto em questão e que achava que seria melhor se passasse para uma outra tarefa. Mark achou aquilo um insulto e disse que tratava Larry da mesma maneira que tratava os outros e que estava agindo de maneira perfeitamente adequada. Na verdade, Mark tratava outros subordinados de maneira igualmente abusiva. Mark foi finalmente demitido devido ao seu baixo desempenho e especialmente devido à maneira como tratava seus clientes, com arrogância e insensibilidade.

Essa breve descrição ilustra muitos traços típicos da pessoa ND: a necessidade de ser admirada, a autoglorificação, a necessidade de ser elogiado pelo trabalho alheio, o controle repressivo, o comportamento crítico e de menosprezo, a inveja, a falta de empatia e ausência de percepção de si mesmo.

## AS CAUSAS DO NARCISIMO DESTRUTIVO

O que faz com que uma pessoa se torne um narcisista destrutivo? Discutiremos duas interpretações gerais: as teorias psicodinâmicas e a teoria da aprendizagem social.

### Teorias psicodinâmicas

As teorias comportamentais psicodinâmicas concentram-se nos efeitos que as primeiras experiências da infância exercem sobre a formação dos aspectos psicológicos do indivíduo. Essas teorias defendem a idéia de que o ND surge quando se é criado em um ambiente em que os pais são sempre frios e dissimuladamente agressivos. A figura parental é eficiente no aspecto superficial, mantendo a casa aparentemente em ordem. Porém, ao demonstrar insensibilidade e indiferença em relação aos desejos do filho, essa figura parental revela uma agressão não verbalizada que prejudica a percepção da criança em relação a si mesma. Ao mesmo tempo, percebendo ter qualidades que despertam inveja, a criança constrói em si uma proteção contra o sentimento de não ser amada. Os pais, quando frios e indiferentes, impossibilitam o desenvolvimento de uma auto-estima sólida. Algumas pessoas criadas assim, tornam-se inseguras ao lidar com o mundo exterior. Outras se concentram em algumas de suas qualidades a fim de criar em si mesmas a idéia de que são únicas e especiais. Para fortalecer sua frágil auto-estima, tornam-se grandiosas e menosprezam as outras. O mecanismo de defesa que controla o funcionamento da personalidade narcisista destrutiva é polarizador. Eles vêem as pessoas e situações em preto e branco, isto é, como sendo totalmente más ou totalmente boas, sem variações de cinza. Essa imagem simplificada que fazem dos outros leva-os a idealizar as pessoas ou então a

temê-las e odiá-las. E mais, a pessoa que eles idealizavam ontem pode ser menosprezada e odiada amanhã. A projeção é outro de seus importantes mecanismos de defesa. A fim de conservar uma imagem positiva de si mesmos, projetam tudo o que têm de negativo nos outros, desvalorizando-os. Já que sua auto-estima é frágil, impossibilitando-os de assumir erros, eles negam sua culpa pelos problemas e incriminam os outros.

### Teoria da aprendizagem social

A teoria da aprendizagem social, de Bandura (1977), dá nova interpretação ao desenvolvimento do comportamento narcisista destrutivo. Essa teoria argumenta que muito do nosso comportamento é aprendido a partir da observação dos outros. As pessoas experimentam comportamentos que observaram nas outras, e depois os aprimoram de acordo com o feedback recebido. A internalização de um comportamento observado é mais provável quando as pessoas imitadas possuem status e, o observador, baixa auto-estima. O comportamento é também influenciado pelos padrões internamente desenvolvidos acerca do que é correto. Tais padrões surgem a partir da experiência dos limites impostos na infância e da observação de como amigos e adultos impõem limites às próprias atitudes. Ou seja, de acordo com a teoria da aprendizagem social, o comportamento é influenciado pelo reforço direto (receber incentivo ou castigo diante de determinado comportamento), pelo reforço indireto (observar outras pessoas receberem incentivo ou castigo por algum tipo de comportamento), e pelos padrões auto-impostos.

Pela ótica da teoria da aprendizagem social, o comportamento ND surge quando o indivíduo observa pessoas se comportando de forma imponente e egocêntrica, sentindo-se bem com tal atitude e nada perderem; experimenta o mesmo comportamento e também nada perde. Aqueles que gozam de grande poder e glamour geralmente aprendem a ser grandiosos e egocêntricos, já que as pessoas que os cercam costumam tratá-los com grande diferença e bajulação, não passando nenhum *feedback* negativo quando faltam com diplomacia ou consideração às necessidades dos outros. Dizem que se você tem poder, você provavelmente não é tão esperto, engraçado ou bonito quanto as pessoas dizem que você é.

As teorias da aprendizagem social e da psicodinâmica são teorias gerais do comportamento humano. A da aprendizagem social, principalmente, descreve a si mesma como uma alternativa às interpretações psicodinâmicas da personalidade. Para compreender o comportamento humano, os teóricos psicanalíticos concentram atenção na experiência interior individual, no significado atribuído aos acontecimentos, e como a experiência interior de uma pessoa é influenciada pelas experiências vividas durante os primeiros anos de vida, fase em que se desenvolvem os mecanismos de defesa e as relações de

objetos internalizados, e que as fixações estabelecem a estrutura dos conflitos inconscientes. Por outro lado, os teóricos da aprendizagem social concentram atenção em como as eventualidades do meio (experiências de reforço positivo e negativo) moldam o comportamento das pessoas. Apesar das diferenças, não há motivo que impeça que ambas as teorias façam parte da base que sustenta a compreensão do comportamento humano. Tanto as experiências vividas na primeira infância como o reforço de comportamento que se dá por toda a vida podem levar ao padrão comportamental que identificamos como narcisismo destrutivo.

Pela simples observação, pode ser impossível distinguir o indivíduo que aprendeu o narcisismo destrutivo daquele que o desenvolveu através de uma estrutura psicodinâmica. Existem, porém, diferenças importantes. A fragilidade da auto-estima daqueles cujo narcisismo tem base psicodinâmica os deixa suscetíveis à “raiva narcisista” quando contestados ou criticados. A raiva narcisista é caracterizada por sua alta intensidade e pelo fato de o indivíduo ficar fora de si, podendo suas reações tornarem-se prejudiciais a ele próprio e aos outros. Já os indivíduos que aprenderam o narcisismo não possuem, necessariamente, uma auto-estima frágil e, portanto, não são tão suscetíveis à agressividade narcisista quando contestados. Porém, pode ser que não aprendam a impor limites às suas explosões de raiva, já que as pessoas à sua volta não lhe dão o *feedback* negativo. Os indivíduos cujo narcisismo tem base psicodinâmica são menos capazes de compreender as outras pessoas e de perceber problemas em seu próprio comportamento, se comparados àqueles que aprenderam a ser narcisistas. Além disso, a grandiosidade dos indivíduos com narcisismo de base psicodinâmica vai muito além dos limites da realidade do que aquela dos indivíduos com narcisismo aprendido. Estes não possuem os aspectos mais malignos do narcisismo destrutivo, como a paranóia. A diferença fundamental é que o narcisismo que se aprende não está tão “atado” quanto o que tem base psicodinâmica. Quando sentem que seu comportamento está causando problemas, os indivíduos cujo narcisismo foi aprendido conseguem, no geral, mudar suas atitudes de forma significativa, ao passo que aqueles com narcisismo de base psicodinâmica costumam ficar enfurecidos, e até paranóicos, quando enfrentam problemas decorrentes de sua forma de agir.

## ORGANIZAÇÕES E GESTORES ND

### Como indivíduos narcisistas destrutivos progridem nas organizações?

Apesar do comportamento desagradável e do fraco desempenho que têm, os gestores ND podem crescer e

prosperar nas empresas. Isso se dá, em parte, porque a aparente autoconfiança, o entusiasmo, a energia, a capacidade de seduzir e manipular as pessoas, a loquacidade e a competência em vender-se costumam encobrir suas fraquezas. E mais, o talento para fazer política na organização, a hesitação das pessoas em se queixarem deles, a capacidade de reprimir as próprias atitudes ao lidar com superiores, acaba protegendo-lhes. No entanto, o que mais facilita a sobrevivência e a prosperidade dos gestores ND em uma empresa são os fatores organizacionais: as práticas organizacionais de contratação e transferência, a cultura organizacional, o sistema que mede o desempenho, a liderança e os processos de trabalho.

### Práticas de contratação e transferência

Admiravelmente, gestores que enfrentam sérios problemas decorrentes de seu comportamento ND costumam conseguir novos cargos e enterrar os erros do passado. Falhas nas práticas organizacionais de contratação permitem que tais gestores consigam emprego mesmo depois de passar por sérios problemas em outras empresas. Os líderes responsáveis por decisões acerca de contratações e promoções, com frequência, depositam grande confiança em recomendações pessoais de algum gerente cujo colega trabalha bem, ou então confiam na impressão deixada em uma entrevista e não fazem uma averiguação adequada do histórico do candidato. Os gestores ND costumam sair-se muito bem nas entrevistas, pois aparentam segurança, estão sempre prontos a alterar seu histórico e são donos de uma eloquência que convence quando falam do sucesso que nunca tiveram. Assim, muitos sobrevivem e prosperam na empresa graças aos contatos influentes que um dia os apoiaram para que chegassem aos cargos que ocupam e que continuam a apoiá-los, apesar dos problemas evidentes. Quando as organizações dão mais valor aos relacionamentos pessoais do que ao desempenho objetivo, suas decisões acerca de contratações e promoções tornam-se problemáticas.

Ainda mais surpreendente do que a habilidade dos gestores ND para alcançar o cargo de executivo principal é sua capacidade de, como executivos fracassados que derrubaram empresas, conseguir novas chances. Alguns conseguiram sobreviver ao colapso de uma empresa e usaram seu carisma para convencer as pessoas de que a culpa não foi deles e que merecem ocupar o cargo de executivo principal em alguma outra empresa (Bannet, Lublin, 1995). Frank Lorenzo, depois de levar duas empresas aéreas à falência por três vezes, convenceu os investidores a lhe dar milhões de dólares para abrir uma nova empresa aérea. James Baughman, quando diretor da *San Jose Unified School District*, na Califórnia, em 1992, admitiu ter mentido que tinha Ph.D. pela Universidade de Stanford. Mais tarde descobriram que ele havia roubado dinheiro do corpo discente e aca-

bou preso durante vários meses. Apesar desse currículo, conseguiu o cargo de diretor de recrutamento na *Lucent*, onde trabalhou até morrer, por ataque cardíaco, em setembro do ano 2000 (Romero, 2001). Al Dunlop, após ter sido demitido da *Max Philips and Son*, em 1973, foi contratado como presidente da *Nitek Paper* e depois demitido, quando a diretoria da empresa o acusou de

## NO CARGO DE EXECUTIVO PRINCIPAL, OS NARCISISTAS DESTRUTIVOS PODEM CHEGAR A LEVAR A ORGANIZAÇÃO À FALÊNCIA.

participação em uma grande fraude na contabilidade. O diretor executivo da *Nitek* declarou que praticamente todos os diretores seniores ameaçaram afastar-se da empresa se Dunlop lá permanecesse. Mesmo com problemas tão sérios, Dunlop foi escolhido para dirigir a *Scott Paper* e, depois, a *Sunbeam* (Norris, 2001).

### A cultura organizacional

Uma cultura organizacional – formada a partir do exemplo dado pelos líderes, dos aspectos avaliados e incentivados, dos critérios utilizados nas contratações e promoções, e das normas e valores de conduta que formam o histórico da organização – tem grande impacto na prevalência ou escassez de indivíduos ND e no comportamento dentro da organização. Muitas organizações se concentram principalmente nos lucros em curto prazo, e dão pouca ou nenhuma atenção ao custo humano decorrente da forma como os gestores atingem resultados financeiros. Se os gestores ND conseguem bons resultados, é possível que a hierarquia da organização não perceba ou então não avalie nem leve em consideração seu fracasso no sentido de desenvolver os subordinados, incentivar o trabalho em equipe, dar apoio moral e tratar bem os outros. Muitas organizações não possuem o *feedback* de 360 graus ou então não fazem uso significativo dele ao tomarem decisões referentes a promoções. Em seu lugar, recompensam o “atingir os números” e a capacidade política de ganhar créditos pela lucratividade no curto prazo ou pelo aumento de vendas. Quando as práticas de contratação, a cultura e o sistema que avalia e recompensa o desempenho são tolerantes com os gestores ND, muitos deles acabam crescendo na empresa.

### O narcisismo na liderança

O narcisismo na liderança também tem impacto considerável na presença do narcisismo destrutivo no nível administrativo. Líderes ND não se importam com



o bem-estar dos subordinados e toleram gestores ND que “atingem os números” mas não tratam bem as pessoas. Esses líderes são tolerantes, principalmente, com os gestores ND que os bajulam e alimentam seu narcisismo. Outro aspecto relevante é que os líderes da organização servem de modelo aos gerentes. Se os líderes revelam um comportamento ND, a probabilidade de os gestores com tendências ND agirem da mesma maneira é maior.

### Os processos de trabalho

Por fim, os processos de trabalho da organização afetam a habilidade dos gestores ND em serem bem-sucedidos. Por exemplo, eles têm dificuldade em prosperar dentro de organizações que fazem uso extensivo de equipes, pois suas habilidades para trabalhar em grupo costumam ser particularmente fracas. Se seu trabalho exige pouco contato com outras pessoas, no entanto, e se essas pessoas são relativamente insensíveis, o comportamento ND pode não interferir seriamente no desempenho do gestor ND. Além disso, alguns gestores narcisistas conseguem controlar seus modos se confrontados com repressões a seu comportamento vindas de fora, ao passo que outros funcionam muito melhor quando existe uma ou mais pessoas que alimentam seu narcisismo. De um modo geral, a imposição de limites ajuda a reprimir o comportamento narcisista aprendido e a amenizar o narcisismo de base psicodinâmica. Demonstrar grande admiração e tolerância é necessário para compensar a baixa auto-estima do narcisismo psicodinâmico mais grave e também para evitar que a pessoa se desespere e mostre os piores aspectos de sua personalidade.

### A dificuldade em identificar gestores ND

Certos fatores servem de proteção aos gestores ND e muitas vezes impedem que seu comportamento seja descoberto em quase todas as organizações. Tais fatores incluem sua habilidade em exercitar a moderação diante de seus superiores, o talento para fazer política na organização, e a hesitação por parte das pessoas em queixar-se deles aos superiores.

Mesmo nas empresas onde a liderança e a arquitetura organizacional não favorecem atitudes ND, pode ser difícil para os executivos descobrir que determinado funcionário esteja causando problemas e deva, portanto, ser acompanhado de perto. Primeiro porque, quando ocorre, o comportamento ND é dirigido principalmente aos subordinados, e não aos superiores que determinam o destino do gerente. E também porque os subordinados costumam ser relutantes em reclamar do gerente ND, temendo que a queixa possa ser-lhes prejudicial, ou que o gerente ND fique sabendo e resolva tirar a desforra, ou que a reclamação os rebaixe ao nível do gerente ND. Há também a tendência em credi-

tar-se que tais informações, mais cedo ou mais tarde, serão descobertas e que o gerente se autodestruirá sem que as pessoas tenham de tomar atitudes para informar os superiores dos problemas causados por ele. Já que todos hesitam em passar as informações negativas, ninguém se dá conta da extensão do problema, que continua desconhecido por aqueles com poder de atitude. Ademais, um gestor ND bem sucedido em “atingir os números” pode rapidamente passar de um cargo a outro sem o padrão ND e os graves prejuízos decorrentes tornarem-se conhecidos.

### Gestores ND e descompensação na organização

O comportamento de líderes ND cria sérios problemas nas organizações. Quanto mais alto o cargo que ocupam, maior é o poder e maiores são as oportunidades que têm para fazerem estragos. Aliás, quanto mais poder têm, maior é a tendência de se sentirem à vontade para desempenharem suas inclinações narcisistas e destrutivas. Até mesmo os gerentes ND de nível médio podem gerar efeitos nocivos na moral, no desenvolvimento e na manutenção de funcionários, e no desenvolvimento de suas unidades comerciais a longo prazo.

Gestores ND tendem a negligenciar os requisitos funcionais de liderança, as necessidades alheias, os constrangimentos naturais e os sistemas de valores. Um dos mais destrutivos atributos de gestores ND é a negligência seletiva para com as necessidades das pessoas que trabalham para eles. Se agir com complacência for fácil ou prazeroso, podem muitas vezes fazer coisas para agradar aos outros. Conseguem, em geral, participar de piadinhas sociais. Contudo, se não gostam de determinada tarefa, como escrever recomendações ou responder a perguntas, simplesmente não o fazem. Com isso, os subordinados ficam desmotivados e passam a concentrar energia na política da sobrevivência e no lidar com suas frustrações em relação ao gerente ND, em vez de dar o melhor de si no trabalho. Os gestores ND afastam os melhores funcionários. Eles não toleram o sucesso do subordinado que ameaça brilhar mais do que eles. Embora possam incentivar colegas jovens por algum tempo, a tendência é depois enfraquecê-los, principalmente se dão algum sinal de independência. Interessados principalmente em aumentar o próprio poder e inclinados ao estilo autoritário de liderança, não delegam poder como deveriam. Nem querem o intercâmbio de idéias necessário a otimização das tomadas de decisão. É pouco provável que gerentes juniores competentes, se tiverem outra opção, fiquem no departamento cujo gerente é ND, pois aí não terão chances de tomar as decisões que lhes cabem.

A grandiosidade de gestores ND faz com que concentrem atenção e energia no aumento do próprio poder e prestígio, e não no trabalho da organização. Além

disso, os subordinados acabam tendo de gastar uma boa dose de energia para alimentar o ego do gerente e para administrar a complexa situação assim como as frustrações inerentes ao trabalho supervisionado por alguém ND.

Executivos principais com personalidade narcisista destrutiva têm o poder de, bem como a inclinação a, esbanjar grandes somas de dinheiro da empresa com extravagâncias. Na busca pela glória, tentarão construir um império em lugar de buscar um crescimento prudente para a empresa. Sua necessidade de emoções pode levá-los a mudar de rumo bruscamente e a negligenciar detalhes de projetos, assim tornando sua execução confusa e precária. Executivos principais ND costumam tomar decisões destrutivas, pois sua agenda pessoal é mais importante do que os interesses da empresa.

### Como lidar com gestores de personalidade narcisista destrutiva

O primeiro aspecto prático para administrar o problema de gestores narcisistas é identificá-los antes que alcancem cargos de alto poder. Já mencionamos a dificuldade de se fazer uma identificação positiva. O gestor ND em potencial talvez nem apresente o comportamento ND antes de crescer na empresa. Pode até fazer parte de uma equipe antes de alcançar o cargo de executivo principal, e então mudar seu comportamento.

Mesmo assim, os sinais de narcisismo destrutivo no início da carreira podem bem estar presentes. A liderança da organização deve observar com atenção os gestores que demonstrem níveis excessivos dos seguintes sinais de alerta, principalmente se em conjunto:

- depreciar e explorar as outras pessoas,
- fazer pouco caso das necessidades dos subordinados, a menos que seja conveniente agir diferente,
- querer todo o crédito das operações bem sucedidas,
- prejudicar seus concorrentes para conseguir promoção,
- criticar os outros de maneira excessiva,
- criar bodes expiatórios,
- autopromover-se e buscar atenção exageradamente,
- reconhecer nos acontecimentos somente os aspectos significativos à sua própria carreira,
- ter atitudes altamente defensivas ao receber críticas,
- alimentar idéias infundadas de que os outros quem prejudicá-los,
- adular os superiores e não dar apoio aos subordinados nem promover seu desenvolvimento.

Uma das melhores ferramentas para uma pronta identificação de gestores ND é o *feedback* de 360 graus, já que eles não costumam reprimir suas atitudes problemáticas ao lidar com subordinados e colegas. Uma possível dificuldade é a de que os subalternos podem não

passar avaliações precisas, por temerem que seus comentários negativos sobre o gerente cheguem até ele, que pode descobrir de quem vieram e partir para a retaliação. Portanto, o *feedback* de 360 graus precisa fazer parte da rotina da organização, e todos devem passar seu *feedback* dos superiores de maneira confidencial e anônima. Para que os gerentes problemáticos mudem de atitude, porém, é necessário que os assuntos de interesse dos subordinados sejam transmitidos a esses gerentes. Para resolver esse conflito, pode-se esclarecer aos funcionários que os comentários negativos com respeito aos gerentes somente lhes serão transmitidos se forem generalizados e se o *feedback* negativo puder ser passado de forma a proteger o anonimato das pessoas envolvidas. Além do *feedback* de 360 graus, os executivos devem incentivar a comunicação entre os múltiplos níveis da hierarquia organizacional.

## AS ORGANIZAÇÕES PRECISAM QUESTIONAR OS ELEMENTOS DE SUA CULTURA E DE SEU MÉTODO QUE LEVAM À TOLERÂNCIA OU ATÉ AO ENALTECIMENTO DO NARCISISMO DESTRUTIVO.

A forma com a qual o conselho administrativo deve lidar com o executivo ND, e este com o gestor ND, depende do quão destrutivo é o comportamento narcisista em relação à organização, de quais são os talentos do gerente e da probabilidade dele mudar suas atitudes. Tolerar um pouco de auto-engrandecimento e de desejo de atenção pode ser um preço nem tão alto a pagar para ter alguém capaz de resolver problemas de forma eficaz, perspicaz e dinâmica, ou seja, alguém competente.

Se o gestor ND é substituível, se não tem conhecimentos ou contatos cruciais, então enfrentá-lo em relação a seu comportamento, na esperança de melhorá-lo, é um bom começo. Quando o narcisismo destrutivo do gestor é principalmente do tipo aprendido, a confrontação e a supervisão executiva costumam ajudar. A confrontação pode, inclusive, ajudar a moderar o narcisismo de base psicodinâmica por fazer lembrar, com firmeza, aos executivos e outros alto-gerentes, que são subordinados ao conselho, e isso ajuda-os a readquirir um pouco de inibição e a reprimir boa parte de suas atitudes abusivas. Infelizmente, quando o narcisismo destrutivo é grave e baseado em problemas psicodinâmicos e auto-estima frágil, a confrontação

pode gerar agressividade e até paranóia, o que piora a situação. Esses indivíduos podem apresentar melhor desempenho se receberem um forte apoio emocional dos consultores e das pessoas da organização em geral. Além disso, a supervisão executiva pode ajudar o gestor ND a controlar muitas das atitudes mais prejudiciais, como a de menosprezar os subordinados.

Gestores e executivos podem sempre receber ajuda para tornar-se mais abertos à confrontação e mudar de comportamento, isso se sua ansiedade e depressão forem tratadas. Indivíduos narcisistas ficam vulneráveis a ansiedade e depressão principalmente quando estão sob estresse. Aliás, quando deprimidos, sua auto-estima fica ainda mais vulnerável do que de costume, e sua sensibilidade a críticas tende a crescer. Isso provoca a exacerbação das atitudes problemáticas. E a ansiedade, da mesma forma, tende a intensificar a conduta narcisista. Se a depressão e a ansiedade forem tratadas com medicamentos, suas atitudes narcisistas ficarão mais brandas e eles terão melhores condições de progresso em terapias ou supervisão executiva.

Supervisionar um gestor de alto nível ou um alto executivo com narcisismo destrutivo pode ser muito difícil. A situação se complica quando um ou outro não pode ser substituído em curto espaço de tempo, já que confrontar tal comportamento na tentativa de melhorá-lo pode precipitar uma crise e tornar-se contraproducente. Contratar um consultor qualificado para administrar problemas de narcisismo, capaz de fornecer um misto complexo de confrontação, supervisão e apoio, pode melhorar a situação.

### Como agir com chefes de personalidade narcisista destrutiva

Trabalhar com chefes ND provoca muito estresse, pois estão sempre depreciando, explorando, sendo arrogantes, críticos, fazendo micro gerenciamento e falhando em cumprir com suas responsabilidades para com os outros. No entanto, a atitude do próprio subordinado pode diminuir muito o nível de estresse ao lidar com tais pessoas. É importante tentar aceitar que eles talvez tenham sido tão prejudicados em seu desenvolvimento emocional que não conseguem ter outro comportamento. Não se deve tomar suas críticas como pessoais, nem discutir com eles, pois isso só faria acentuar sua agressividade.

Se seu gestor ND parece bem entrincheirado e a situação insuportável, tente mudar de cargo. Se outros gestores o julgarem competente, o gestor ND acabará por considerá-lo uma ameaça e fará esforços para desacreditá-lo e enfraquecê-lo. Se puder sair da unidade, exponha aos superiores a forma como o gestor trata as pessoas. Se possível, consiga depoimentos de outros a fim de confirmar e reforçar suas declarações.

Funcionários impossibilitados de mudar de unidade

de podem tentar esquivar-se aos problemas criados pelo gestor ND. O primeiro passo é saber quais atitudes causam problemas e evitá-las, sempre que possível. Por exemplo, evite ficar vulnerável ao gestor ND, fazendo fofocas com ele, concedendo-lhe ou tomando-lhe empréstimos. Faça com que as orientações sejam escritas, sempre que possível, a fim de diminuir as dúvidas em relação às tarefas e reduzir as chances dele queixar-se de você. Tenha seu trabalho documentado a fim de poder se defender no caso do gestor criticá-lo por maus resultados ou no caso de precisar se defender perante outro superior.

Embora a confrontação possa ajudar os indivíduos com narcisismo aprendido, é preciso que ela venha de um superior, ou talvez de um colega. Tentativas de fazer o gestor ND mudar de atitude em relação a você através de métodos comuns como, por exemplo, explicando o quanto seus modos o ferem, não funcionarão. Se um subordinado confronta um superior a respeito de seu comportamento ND, costuma ter como resposta agressividade e retaliação. Para o subordinado, é mais seguro minimizar as tensões, mostrar admiração, tentar sair da situação e deixar a confrontação para aqueles que ocupam cargos mais altos.

### Como lidar com colegas de personalidade narcisista destrutiva

Trabalhar com colegas ND também é difícil. Eles roubam seus créditos, tecem críticas a seu respeito, costumam mentir e enganar as pessoas pelo simples e perverso prazer de manipulá-las e estão sempre se vangloriando. E ainda agem como se tivessem a melhor resposta para tudo, desprezando as colaborações dos outros, desrespeitando limites (entram em sua sala e pegam coisas sem pedir), esperando favores e raramente retribuindo e passando-lhe instruções como se fossem seu chefe (Brown, 1998).

Tais atitudes representam problemas sérios sem soluções perfeitas. Tente agir de forma a não piorar as coisas ou até a melhorá-las, sem esperar demais. Por exemplo, se tecem críticas a seu respeito, simplesmente diga que não concorda com elas e evite entrar em discussões e represálias, que podem afetar sua imagem e desencadear novos ataques por parte da pessoa ND. Para evitar que seus merecidos créditos sejam roubados, não partilhe suas idéias com colegas ND antes de comunicá-las por escrito aos supervisores e à equipe. Quando lhe pedirem idéias, responda por escrito e inclua seu nome. A melhor forma de lidar com a ostentação é ignorá-la. Não peça favores a um narcisista destrutivo, nem lhe ceda ou tome coisas emprestadas. Se um colega ND, de mesmo nível, lhe der ordens, ou ignore-as ou escreva a seu chefe pedindo esclarecimentos sobre as responsabilidades. Estabeleça limites através de exposições claras e consistentes acerca do que você não quer que tal pessoa faça.

**ORGANIZAÇÕES E GESTORES ND: COMENTÁRIOS FINAIS**

Executivos e gestores ND são um problema sério para as organizações. Seu comportamento é completamente contrastante com a necessidade de ambientes de trabalho produtivos. Eles prejudicam a moral dos subordinados, tiram sua motivação, desviam sua energia de tarefas úteis e afastam os funcionários mais talentosos. Quando chegam ao cargo de executivo principal, podem levar a organização à falência.

Apresentamos algumas medidas que organizações e funcionários podem acatar a fim de reduzir o impacto negativo causado por gestores ND. O mais importante é estar ciente do problema e conhecer seus sintomas. Munidas desse conhecimento, as organizações podem confrontar os gestores ND a respeito de seu comportamento e depois providenciar sua supervisão ou demissão.

As organizações precisam também questionar os elementos de sua cultura e de seu método que levam à tolerância ou até ao enaltecimento do narcisismo destrutivo. A cultura apóia ou reprime o narcisismo destrutivo? O *feedback* de 360 graus é utilizado e analisado na tomada

de decisões? Os líderes vão para dentro da organização para descobrir o que está havendo na empresa? Os gerentes são avaliados com base principalmente nos lucros de curto prazo ou por um painel de indicadores do tipo *balanced scorecard* que leva em consideração o desenvolvimento dos subordinados e sua cooperatividade? Qual é o exemplo de conduta dado pela gerência sênior? A autoconfiança em elevado grau, chegando à grandiosidade, é equiparada à competência? Os subordinados automaticamente concordam que os superiores estão acima deles?

Precisamos também estar cientes de nossa vulnerabilidade ao comportamento ND aprendido. Muitos de nós poderíamos apresentar tal comportamento se estivessemos em situação de poder e sob grande pressão e negássemos o *feedback* dos subordinados. Se não ficarmos atentos a esse potencial em nós mesmos podemos, distraidamente, ter atitudes prejudiciais. Se estivermos vigilantes com nossas próprias atitudes, dermos o bom exemplo, promovermos uma cultura organizacional contrária ao narcisismo negativo e respondermos de maneira adequada aos abusos cometidos, estaremos dando grandes passos no sentido de melhorar a produtividade e o bem-estar das pessoas em nossa organização. ○

**NOTA**

As informações sobre a carreira de Willian Agee foram selecionadas nas seguintes fontes:

O'REILLY, B. Exile. *Fortune*, n. 131, p. 50-61, 29 May 1995; HOPKINS, J. M. Knudsen fires its extravagant CEO. *USA Today*, p. 2B, 13 February 1995; GROVES, M. The Corporate Hero Derailed. *Los Angeles Times*, p. D1, 3 February 1995; Denver Rocky Mountain News, "Chief exec gets red carpet as his company bleeds red ink", p. 102A, 26 March 1995; RIGDON, J., LUBLIN, J. Management: Call to duty: Why Morrison board fired

Agee, *Wall Street Journal*, p. B1, 13 February 1995; FEDER, B. Agee Leaving Morrison Knudsen. *New York Times*, p. D1, 2 February 1995; GROVES, M., SANCHEZ, J. Morrison Knudsen Chief Agee Forced to Step Down. *Los Angeles Times*, p. D1, 11 February 1995; HOPKINS, J. EX-CEO surrounded himself with security. *USA Today*, 21 February 1995; RIGDON, J. William Agee will leave Morrison Knudsen. *Wall Street Journal*, p. B1, 2 February 1995; HENRIQUES, D. A Celebrity Boss Faces Exile From 2nd Corporate Kingdom. *New York Times*, p. A1, 10 February 1995; New York Times, "Morrison Knudsen

agrees to settle shareholder suits", p. D4, 21 September 1995.

Copyright 2002 Academy of Management. Todos os direitos são reservados. Nenhuma parte deste artigo pode ser reproduzida por qualquer meio ou forma sem permissão por escrito da Academy of Management. Para obter permissão, entre em contato com Copyright Clearance Center: [www.copyright.com](http://www.copyright.com). Artigo publicado originalmente na *Academy of Management Executive*, v. 16, n. 1, p. 127-138, Fev. 2002.

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

BANDURA, A. *Social learning theory*. Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1977.

BENNETT, A., Lublin, J. Teflon Big Sots: Failure Doesn't Always Damage the Careers of Top Executives. *Wall Street Journal*, 31 March 1995.

BROWN, N. *The destructive narcissistic pattern*. Westport : Praeger, 1998.

BUCKINGHAM, M. and COFFMAN, C. *First, break all the rules*. New York : Simon & Schuster, 1999.

KERNBERG, O. *Borderline conditions and pathological narcissism*. New York : Jason Aronson, 1975.

KERNBERG, O. *Borderline conditions and pathological narcissism*. Northvale : Jason Aronson, 1985.

KERNBERG, O. Factors in the psychoanalytic treatment of narcissistic personalities. In: A. Morrison (Ed.), *Essential papers on narcissism*. New York : NYU Press, 1986.

KERNBERG, O. Further contributions to the treatment of narcissistic personalities. In: A. Morrison (Ed.), *Essential papers on narcissism*. New York : NYU Press, 1986.

KERNBERG, O. *Ideology, conflict and leadership in groups and organizations*. New Haven : Yale University Press, 1998.

KETS DE VRIES, M. *Leaders, fools and imposters*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers. 1993. p.32-35.

KOHUT, H. *The Analysis of the self*. New York : International Universities Press, 1971.

KOHUT, H., WOLF, E. The Disorders of the self and their treatment: an outline. In: *The International Journal of Psychoanalysis*, n. 59, p. 413-426, 1978.

NORRIS, F. An executive's missing years: papering over past problems. *New York Times*, p.1, July 16, 2001.

ROMERO, S. with Atlas, R. Lucent Investigates Record of Former High-Ranking Executive. *New York Times*, p. C12, 1 February 2001.