

---

---

## A MANIFESTAÇÃO DO NARCISISMO NAS PRÁTICAS DISCURSIVAS DE LIDERANÇA

Valdir Machado Valadão Jr.  
Universidade Federal de Uberlândia

Cintia Rodrigues de Oliveira Medeiros  
Universidade Federal de Uberlândia  
Faculdade Politécnica de Uberlândia

Maria Cecília Lima  
UnB/Faculdade Politécnica de Uberlândia

---

---

## **Resumo**

Esse trabalho busca evidências do narcisismo no discurso de liderança presentes em artigos publicados em periódicos orientados para a área de gestão, veiculados nacionalmente. As evidências foram buscadas não só no que se diz ao liderar e para liderar, mas, também, no que é dito sobre a liderança, ou seja, as práticas discursivas (BARRET et al, 1995) e as interpretações fornecidas pelos atores constituem o ponto de partida. A liderança será investigada como geradora de significados, como uma realidade socialmente construída, constituindo-se em uma forma legitimada a que recorre o indivíduo que tem em vista ascender a uma posição de líder. Estudos que relacionam narcisismo e liderança (KETS DE VRIES E MILLER, 1990; SANKOWSKY,1995; LUBIT,2002) alertam para os possíveis danos e problemas ocasionados pela presença de indivíduos narcisistas em cargos de liderança, ressaltando os perigos de uma cultura de tolerância ou, mais grave ainda, o enaltecimento do narcisismo em indivíduos que ocupam tais cargos.

Palavras-chave: Liderança carismática. Discurso de líderes. Imagem de si.

## **Abstract**

This work aims to search evidence of narcissism in the leadership discourse found in articles published in management-oriented journals all over the country. Evidence has been sought not only in what is said while being a leader and in order to be a leader, but also in what is said about leadership. That is, discursive practices (BARRET et al, 1995) and the interpretations given by the actors provide the starting point. Leadership will be analyzed as source of meanings, as a socially built reality, a legitimate way used by the individual who wants to rise to the leader's position. Studies that relate narcissism to leadership (KETS DE VRIES and MILLER, 1990; SANKOWSKY,1995; LUBIT,2002) point out the possible damage and problems caused by the presence of narcissistic individuals in leadership positions and highlight the dangers of a tolerant culture or, even worse, the emphasis of narcissism in individuals who hold such positions.

Key words: Charismatic leadership, leaders'discourse, image of self.

## 1 Introdução

No contexto atual das organizações, os mitos criados em torno da liderança e de sua capacidade de levar seguidores ao ápice do sucesso fazem com que gerentes, executivos, consultores e outros profissionais os tomem como referência para os valores e comportamentos assumidos nas organizações.

O interesse em analisar a literatura nacional orientada para a gestão surgiu com os trabalhos de Wood Jr. e Paula (2002a; 2002b) cujos resultados revelaram que as reportagens são elaboradas “por equipes não especializadas em temas de gestão”, não recebendo, portanto, nenhum tratamento crítico. Além disso, os resultados apontam, também, para a predominância de artigos de caráter enaltecedor. E é esse resultado que constitui a mola propulsora deste artigo, que tem como objetivo buscar evidências da manifestação do narcisismo na liderança retratada predominantemente na literatura gerencial nacional.

As evidências serão buscadas não só no que se diz ao liderar e para liderar, mas, também, no que é dito sobre a liderança, ou seja, as práticas discursivas (BARRET et al, 1995) e as interpretações fornecidas pelos atores constituem o ponto de partida.

As organizações são sistemas sociais que pressupõem trabalho em conjunto para alcançar objetivos que se tornam comuns. Daí, a necessidade de gerar acordos e criar linguagens também comuns para encontrar soluções aceitáveis para as situações enfrentadas. Nesse contexto, a liderança pode ser entendida como a capacidade para promover uma ação coordenada em direção aos objetivos organizacionais. Entretanto, a definição dos objetivos organizacionais é, antes de tudo, uma atividade política, pois implica escolhas e preferências, além de formação de alianças e coalizões.

É nesse sentido que se justifica a liderança ser investigada como geradora de significados, podendo ser considerada uma realidade socialmente construída, constituindo-se em uma forma legitimada a que recorre o indivíduo que tem em vista ascender a uma posição de líder. Essa perspectiva, qualificada como construcionista, evidencia a construção discursiva da liderança: uma realidade gerada, mantida e mudada, mediante a interação discursiva ou o uso social da linguagem (GERGEN, 1995).

A análise da liderança na perspectiva proposta no estudo é um tema relevante para nosso tempo e espaço, considerando-se o fato de que as nossas organizações são lideradas por pessoas que incluem na sua formação a literatura aqui mencionada.

Estudos que relacionam narcisismo e liderança (KETS DE VRIES E MILLER, 1990; SANKOWSKY, 1995; LUBIT, 2002) alertam para os possíveis danos e problemas ocasionados pela presença de indivíduos narcisistas em cargos de liderança, ressaltando os perigos de uma cultura de tolerância ou, mais grave ainda, o enaltecimento do narcisismo em indivíduos que ocupam tais cargos.

Para procurar evidências do narcisismo no retrato de líderes e características desejáveis de liderança enaltecidas pela literatura gerencial nacional, procedeu-se, primeiramente, a uma revisão da literatura pertinente para, em seguida, selecionar os textos a serem analisados.

O artigo está estruturado em cinco seções, constituindo-se esta introdução na primeira delas. Na segunda seção, apresenta-se a lenda de Narciso que servirá de palco para a análise do discurso. A terceira seção traz uma discussão sobre as abordagens recentes da liderança e os tipos de narcisismo. Os estudos de Kets de Vries e Miller (1990) sobre os tipos narcíseos e como se manifestam na liderança, assim como os de Lubit (2002) sobre o impacto dos gestores narcisistas nas organizações, servem como referência. A quarta seção apresenta os aspectos metodológicos do artigo e, na quinta, são apresentadas as evidências encontradas. Por fim, apresentam-se as considerações finais do presente estudo.

## 2 O Mito de Narciso

Existem inúmeras versões para a lenda de Narciso, sendo a mais conhecida a que se encontra n'As Metamorfoses de Ovídio, cuja transformação de Narciso em flor e outras tantas transformações de personagens justificam o título da obra.

A lenda de Narciso, nessa versão, inicia-se quando Tirésias, ao ser consultado pela mãe de Narciso se este teria vida longa, respondeu que sim, a menos que ele não se conhecesse. Segundo essa versão, a mãe de Narciso escondeu-lhe todos os espelhos que estivessem ao alcance dele. Narciso era jovem de beleza delicada, mas possuidor de um orgulho inflexível que não deixava nenhum jovem lhe tocar, embora fossem numerosos aqueles que o quisessem.

Conta a lenda que, certa vez, Narciso, fugindo de Eco, encontrou uma fonte límpida rodeada de relva e, cansado, deitou-se para saciar a sede. Ao inclinar para beber da fonte, foi seduzido pela imagem de sua beleza que só então percebeu, apaixonando-se perdidamente por si mesmo. Extasiado diante de tal beleza e absorvido pela imagem que estava vendo pela primeira vez, Narciso parecia mais uma estátua, como conta Ovídio (2003, p. 16):

Caído em êxtase diante de si mesmo, e, sem mover-se, a vista fixa, absorvido nesse espetáculo, parecia uma estátua feita de mármore de Paros. Ele contempla, deitado sobre o solo, dois astros, seus próprios olhos, e seus cabelos, dignos de Baco, dignos também de Apolo, essas faces imberbes, seu colo de marfim, sua boca charmosa, e o rubor que colore a brancura de neve de sua tez. Admira tudo o que inspira a admiração. **Ele deseja, em sua ignorância, a si mesmo. Esses elogios, é ele mesmo que lhes atribui.** Os adores que experimenta, é ele que os inspira. Ele é o alimento do fogo que o ilumina. Quantos impulsos ele dissipa com vãos beijos na onda enganadora! Muitas vezes, para agarrar o colo apertado, mergulhou na água seus braços, sem os reapertar sobre si. O que via ele? Ignora-o; mas aquilo que via o abraça, e o mesmo erro que engana seus olhos excita sua cobiça. (grifo nosso).

A narrativa de Ovídio (2003, p.18) enfatiza que durante muito tempo o jovem Narciso ficou a clamar pela imagem que o seduziu a ponto de deixá-lo insensato: "Tu não és outro senão eu mesmo, eu o compreendo; eu não estou mais enganado de minha própria imagem. É por mim que eu queimo de amor, e esse ardor, eu o provoquei por sua vez e o sinto."

A lenda conta que, na medida em que as lágrimas de Narciso agitavam as águas, sua imagem se esvaecia, tornando-se confusa, o que fez Narciso exasperar-se cada vez mais, até tombar na erva verde quando a escuridão fechou seus olhos cheios de admiração pela beleza de quem os possuía. Ainda, segundo a lenda, o corpo de Narciso desapareceu e em seu lugar “encontraram uma flor amarelo-alaranjada cujo coração é rodeado de pétalas brancas” (OVIDIO, 2003, p.19).

Em 1898, Havelock Ellis, conforme afirma Freire Costa (1988), fez uma primeira alusão ao mito de Narciso, a propósito das mulheres cativadas por sua imagem no espelho. Mas foi Paul Näcke que, em 1899, introduziu pela primeira vez o termo ‘narcisismo’ no campo da psiquiatria para designar um estado de amor por si mesmo.

As análises de Freud e outros psicanalistas que as aprofundaram contribuíram enormemente para a compreensão do mito de Narciso e seu simbolismo. Freud (ZAMBOLLI, 2002; FREITAS, 2005), em seus estudos sobre o narcisismo, considerou que o homem dispõe de uma quantidade de energia, chamada libidinal, que ora é colocada sobre o mundo, ora sobre si próprio. Quando esta energia é aplicada em si, o indivíduo retira quantidades de energia aplicada no mundo exterior e vice-versa. Desta forma, Freud explica que o indivíduo, quando apaixonado, priva-se de uma parte de sua energia libidinal, que só poderá ser recuperada se correspondido no amor. Portanto, o amar sem ser correspondido implica em privação da libido e diminui a auto-estima do indivíduo. Nesse caso, a satisfação do ego torna-se impossível e o enriquecimento do “eu” só pode ser obtido por uma retirada da libido do objeto externo para o retorno ao próprio ego. De acordo com Freud, o indivíduo apaixonado deve desinvestir a energia antes aplicada no ser amado, voltando-a para si, o que pode representar um novo amor feliz (ZAMBOLLI, 2002; FREITAS, 2005).

O conceito de narcisismo sofreu alterações ao longo do tempo. Sendo considerado por Freud, inicialmente, como um estágio intermediário entre as fases do auto-erotismo e do amor por objetos externos, o conceito modificou-se quando, segundo afirma Zambolli (2002), Freud propôs a existência de dois tipos de narcisismo: a) o narcisismo primário, que corresponde à fase em que o próprio corpo constitui-se para o sujeito como objeto único e desejo; e b) o narcisismo secundário, no qual o objeto de satisfação não estaria mais num órgão, nem mesmo num conjunto de órgãos do corpo, mas no ego.

Freitas (2005) destaca outros psicanalistas que desenvolveram análises sobre o narcisismo, partindo de diferentes perspectivas, como Melanie Klein, Herbert Rosenfeld, H. Kohut, G Kernberg, J. Lacan, André Green e Otto Rank. A contribuição de Rosenfeld consiste na classificação de dois tipos de narcisismo: o construtivo e o destrutivo. Este último, segundo Freitas(2005), pode levar o sujeito à autodestruição; e aquele apresenta uma valorização excessiva do ego idealizado.

A pessoa com personalidade narcisística do tipo destrutivo experimenta uma forte necessidade de ser admirada e é consumida por seus próprios interesses e sentimentos, não dando muita ou nenhuma importância para as necessidades e realizações dos outros (WESTEN, 1985; LUBIT, 2002).

No mito de Narciso, encontram-se, pois, vários simbolismos: o olhar, a busca de si mesmo e a imagem, citando esses a título de ilustração. Para os gregos, os olhos eram como espelhos, dos

quais emanavam raios de luz. Aquele que olha nos olhos do outro vê a si mesmo, pois a sua imagem reflete-se nos olhos desse.

De acordo com Bleichmar (1987), o narcisismo adquire uma prioridade sobre a biologia. A exigência de ser amado se desenvolve a partir de uma necessidade de satisfação narcísica que agirá na psique como uma espécie de pulsão, sendo sempre convocada a ser satisfeita, acompanhando o indivíduo por toda sua vida.

O narcisismo é, pois, o traço de personalidade que caracteriza um exagerado sentido da própria importância e das próprias habilidades. Pessoas com esse traço acreditam serem únicas e geralmente fantasiam acerca de seu fabuloso sucesso, poder ou fama, criando expectativas sobre tratamento diferenciado e concessões de outros para com elas. No entanto, Westen (1985) aponta um paradoxo ao afirmar que indivíduos narcisísticos são, geralmente, inseguros e têm baixa auto-estima, o que sugere ser o motivo que os leva a requerer considerável admiração de outros e, além disso, encontram dificuldades em aceitar críticas.

Falar em narcisismo implica falar de qualidades. A princípio, não é o indivíduo quem estabelece as qualidades que deve possuir, mas outros, aqueles que o cercam no início de sua vida. Sendo assim, o narcisismo, em sua dimensão mais primitiva, está relacionado com o momento em que são instauradas no indivíduo, por meio do olhar de outros, tais qualidades que o definem, tanto para os outros, como para si mesmo.

De certa forma, as relações sociais constituem-se no meio pelo qual cada indivíduo busca reconhecer no outro sua própria individualidade. São, pois, relações de espelhamento em sua essência, narcísicas. Pode ser positivo, quando proporciona ao indivíduo o conhecimento de si em sua relação com o outro. No entanto, pode ser também negativo, porque o homem nem sempre se reconhece no outro. Nesse caso, o indivíduo é levado à alienação e, conseqüentemente, à perda da identidade.

Como conseqüência disso, como alerta Maccoby (2000), essa desordem pode provocar vários distúrbios, como depressão e stress que são, por sua vez, geradores de comportamentos não desejáveis, principalmente em determinadas situações, como, por exemplo, aquelas em que o indivíduo narcisista não é o centro das atenções.

Isso tem significativas implicações para a gestão de organizações, na medida em que, no contexto atual de alta competitividade por posições de liderança nos negócios, cada vez mais os gestores das organizações procuram líderes carismáticos e transformacionais, cujas características estão fortemente relacionadas com o narcisismo. Maccoby (2000) alerta que isso pode ser bom e ruim para as organizações; os chamados líderes narcisistas não só têm idéias brilhantes como podem levá-las para outras organizações.

Assim, a importância atribuída à liderança, na literatura especializada em negócios, estimula a necessidade de poder e de status, o que, conseqüentemente, leva indivíduos com traços de personalidade narcisística a tentativas de assumir cargos de liderança. Kets de Vries (1997); Kets de Vries e Miller (1990) afirmam que a liderança e o narcisismo têm estreita relação entre si. Além disso,

os mesmos autores argumentam que o comportamento encontrado em líderes revela a natureza e o grau de suas tendências narcisistas.

Já foi evidenciado e discutido por Kets de Vries e Miller (1990); Sankowsky(1995), que os estudos de líderes revelam, entre outros elementos, a qualidade e a intensidade de seu desenvolvimento narcisista. Na próxima seção, serão discutidas as novas abordagens da liderança e os tipos de líderes narcisistas que Kets de Vries e Miller (1990) descreveram em seus estudos.

### **3 Liderança e Narcisismo**

Nas últimas décadas, o conceito de liderança recebeu significativa atenção de pesquisadores em vários campos de estudos, tornando-se uma parte central da literatura na área de gestão e comportamento organizacional. Na revisão feita sobre os estudos de liderança, Bryman (2004, p.263) afirma que a expressão nova liderança surgiu nos anos 80 para denominar um conjunto de abordagens sobre liderança que, embora diferentes, sinalizam para “um novo modo de conceituar e pesquisar liderança”.

Essas novas abordagens, denominadas como liderança transformacional, liderança carismática, liderança visionária, revelaram “um conceito de líder como alguém que define a realidade organizacional por meio da articulação de uma visão, que é um reflexo de como ele ou ela define a missão de uma organização e os valores que a apoiarão” (BRYMAN, 2004). Assim, a abordagem da Nova Liderança baseia-se no conceito de líderes como gestores de significados e não como parte determinante no processo de influência.

Embora haja grandes controvérsias a respeito da definição de liderança e suas abordagens, a literatura direcionada para a área de gestão tem legitimado o modelo de liderança transformacional para as organizações que pretendem ser bem sucedidas em um ambiente de alta competitividade e grandes mudanças. Tal modelo, proposto por Burns (1978), distingue-se da liderança transacional, essa caracterizada por uma relação de troca envolvendo o líder e o subordinado, na qual o último recebe alguma recompensa em troca de corresponder às expectativas do primeiro. Já, a liderança transformacional (BURNS, 1978; BASS, 1985; BERGAMINI, 1992; BRYMAN, 2004; BASS, 1997, 2005;) pressupõe que o líder irá levar os liderados a atingir os objetivos organizacionais, transformando o comprometimento de seus mais altos ideais em favor dos interesses organizacionais.

Entretanto, Bass (1985) entende que a liderança transformacional é uma extensão da liderança transacional, e desenvolve uma argumentação de que todos os líderes são transacionais, pois, de alguma forma, trocam recompensas por desempenho. Esse autor entende que, na prática, a retórica do líder transformacional utiliza mais a emoção do que a razão, deixando uma lacuna entre o discurso democrático e a distribuição de poder.

O modelo transformacional, segundo Bass (1985; 1997); Howell e Avolio (1992); Sankowsky (1995), contém um componente fundamental para o sucesso da liderança: o carisma, cujo significado não faz distinção entre o bem e o mal. Carisma pode levar cegos fanáticos a serviço de megalomaníacos e valores perigosos, assim como ao heróico sacrifício a favor de uma causa.

Howell e Avolio (1992) são esclarecedores quanto afirmam que líderes carismáticos têm como características comuns: a) um arquétipo onipotente que os seguidores acreditam guiá-los; b) sabem o caminho e as respostas; c) heróis que podem mover montanhas; e d) são dirigidos por valores, puros em espírito.

Entretanto, Gibson; Hannon; Blackwell (1998) argumentam que nem sempre a liderança carismática é algo bom e nem sempre necessária em organizações visionárias. Segundo esses autores, esse tipo de liderança é favorável apenas nas condições certas e quando as intenções do líder estão alinhadas aos interesses da organização e dos empregados. Sugerem, então, que existem evidências de que a liderança carismática não seja necessária para o crescimento sustentável de empresas bem sucedidas.

Tais estilos de liderança são propagados na literatura orientada para a gestão como os modelos adequados para o líder bem sucedido, o que faz necessário considerar que “qualquer discurso é dinamicamente ligado, como resposta, a outros, e ele invoca outros, por sua vez, como resposta” (AMOSSY, 2005, p.97). Nesse sentido, Wood Jr. e Paula (2002a; 2002b) apontam que a literatura encontrada em revistas de negócios acerca das histórias de gerentes-heróis “tem forte poder de influência na construção da agenda de executivos”, o que leva ao ponto central deste estudo, que é a afirmação de Kets de Vries e Miller (1990, p.8): “os indivíduos dotados das características de uma forte personalidade narcisista são talvez os mais dispostos a empreender o processo árduo que leva a um cargo de poder”.

Sob esse enfoque, o indivíduo narcisista encontra, ao ocupar o cargo de liderança, o espaço necessário para a sua manifestação, sadia ou patológica, como afirmam Kets de Vries e Miller (1990), ao apresentarem os três tipos de orientações narcisistas: o tipo reativo, auto-ilusório e construtivo.

Os autores esclarecem que o líder narcisista do tipo reativo tem uma orientação transformadora e apresenta sintomas como o exibicionismo, a grandiosidade, a impiedade, a frieza e o desejo de dominar. Esse tipo de líder narcisista só tolera bajuladores, é um tirano cruel, ignora as necessidades dos subordinados e não aceita críticas. Kohut (apud KETS DE VRIES; MILLER, 1990) descreve líderes messiânicos e carismáticos como narcisistas reativos, atribuindo à impossibilidade de integrar, no curso de sua infância, duas importantes construções mentais: a necessidade de ser “grande” e o desejo dos poderes idealizados atribuídos aos pais. A lacuna entre essas duas construções leva a uma atitude compensatória, uma reação contra o sentimento de impotência que, segundo os mesmos autores, pode ter graves conseqüências se esses indivíduos ocuparem cargos de lideranças.

As conseqüências desse tipo de liderança é um alto nível de rotatividade de pessoal, o trabalho em equipe é ameaçado e a falta de iniciativa dos subordinados, devida, em grande parte, ao comportamento do líder, ameaça a criação e execução de projetos inovadores (KETS DE VRIES; MILLER, 1990).

O segundo tipo, conforme Kets de Vries e Miller (1990), o auto-ilusório (*self-deceptive*), quando manifestado na liderança, tem sintomas como a ausência de empatia, maquiavelismo, medo do fracasso, “carente de ideal”, preocupado com suas próprias necessidades (deseja ser amado).



A orientação do líder é transacional, pois se preocupam com seus subordinados e, por apresentarem insegurança e carência, preferem aqueles não críticos. Este tipo de líder narcisista mostra interesse pelos seus subordinados, mas, por diplomacia, para parecerem simpáticos aos olhos dos outros. Consideram os subordinados como instrumentos e ferem-se com as críticas, embora sejam tolerantes.

Por último, o narcisismo construtivo, quando manifestado na liderança, apresenta sintomas tais como senso de humor, criatividade, confiança em si, ambição, energia, obstinação e orgulho (quer dominar). Esse tipo de líder é meritocrático, inspirador, desempenha o papel de mentor e aprende algo da crítica.

Kets de Vries e Miller (1990) advertem que esses líderes não ignoram a manipulação e podem ser oportunistas também, apesar de ouvir os subordinados e reconhecerem a sua importância. A orientação deste tipo de líder é, ao mesmo tempo, transformadora e transacional, apresentando características, tais como, a capacidade de “inspirar os outros” e “utilizam os outros como instrumentos para atingirem seus próprios objetivos” ( KETS DE VRIES; MILLER, 1990, p. 15).

Nas conclusões do estudo, os autores apontam para a necessidade de atenção aos sinais de narcisismo excessivo na dinâmica organizacional, especialmente no recrutamento e atribuição de promoções. Os mesmos autores advertem, também, que o melhor meio de lidar com líderes narcisistas é evitar contratá-los ou, não sendo possível, não provê-los de fontes de poder.

Merece destaque o estudo de Lubit (2002) sobre gestores narcisistas, em que o autor distingue dois tipos de narcisismo: o saudável e o destrutivo. O primeiro é caracterizado por uma autoconfiança baseada em uma sólida auto-estima que permite lidar com situações de estresse com facilidade. Já, o destrutivo, exhibe uma autoconfiança, frequentemente, como uma tentativa de esconder a fragilidade de sua auto-estima. Este fato leva os narcisistas destrutivos a não respeitarem direitos alheios, tornando-se arrogantes, na medida em que menosprezam e exploram outras pessoas.

As características marcantes em gestores narcisistas destrutivos ressaltados por Lubit (2002) convergem com as mesmas dos tipos reativos descritos por Kets de Vries e Miller (1990); a grandiosidade, sentimento de ter direito a tudo, falta de preocupação com os outros, o que compromete os relacionamentos interpessoais. Segundo Lubit (2002, 69), “o narcisismo destrutivo também aumenta a ambição por poder que capacita o gestor a fazer os sacrifícios necessários para crescer na organização”. Essa ambição pelo poder, segundo o autor, pode transformá-los em mestres no ato de manipular pessoas, fingindo que se preocupam com outras pessoas, ao mesmo tempo em que adulam seus superiores.

Diante dessas considerações sobre as relações entre liderança e narcisismo, fica evidente que as organizações contemporâneas estão sujeitas a danos causados por líderes narcisistas que se valem de lições de modelos de liderança bem sucedidos, em todos os níveis da organização, já que, como esclarecem Wood Jr. e Paula (2002b, p.4), a “retórica gerencial deixou de ser monopólio da cúpula organizacional e passou a ser praticada por todos”. Além disso, tais modelos estimulam o indivíduo a se espelhar em tanta grandiosidade e onipotência, em um espaço que, como assinala Freitas (2005), é *locus* do sonho de um mundo melhor.

## 4 Metodologia

Este trabalho tem o propósito de identificar a manifestação do narcisismo nos discursos sobre liderança na literatura orientada para a gestão. Para tanto, a estratégia de pesquisa utilizada é a análise de conteúdo, cuja característica, além de outras apontadas por Bauer e Gaskel (2002), é a obtenção de conhecimentos relativos ao conteúdo de mensagens, de forma sistemática.

Os dados coletados para a análise foram obtidos de publicações periódicas de grande circulação nacional, direcionadas para o público da área de negócios, especificamente, as revistas Exame, HSM Management e Você S/A. Para selecionar os artigos, procedeu-se a uma pesquisa no sumário desses periódicos, no período de janeiro a dezembro de 2005, procurando identificar, pelo título e resumo dos artigos, quais tratavam da liderança. Ao identificar um artigo com tal temática, o mesmo foi analisado e, então, procedeu-se a uma pré-seleção pelo título e temática. Os artigos foram selecionados de forma intencional para compor o *corpus* a partir do qual se desenvolveu, primeiramente, uma análise de conteúdo para identificar as temáticas e reconhecer aqueles que continham os principais pontos sobre os quais deveria recair a técnica da análise de discurso. Identificaram-se, principalmente, as afirmações vinculadas à admiração por si mesmo e às qualificações de líderes demandadas pelas organizações.

A análise do discurso foi utilizada com o intuito de verificar a forma pela qual se diz alguma coisa e não apenas para verificar o que se fala sobre a temática. Isso implica que o pesquisador está interessado no efeito do discurso, ou, ainda, nos efeitos que ele pode produzir na construção da realidade (BAUER e GASKEL, 2002)..

Ao final, foram selecionados dois artigos da revista Exame e dois da Você S/A.

Adotou-se a análise de Discurso Crítica (ADC) devido ao fato de, por meio do estudo de práticas lingüísticas, esta esclarecer as relações sociais estimuladas e mantidas, ou transformadas pelo discurso, uma vez que, segundo Iñiguez (2004, p.154), a análise de Discurso Crítica é uma “modalidade da AD [análise de Discurso] que, através do uso de procedimentos e técnicas de várias tradições, estuda as ações sociais que são postas em prática”.

Essa teoria apresenta seus princípios básicos e técnicas de análise, técnicas essas que não constituem bloco fechado, pois, na ADC, amplo trabalho transdisciplinar é realizado.

Ao analisar o discurso – “conjunto de práticas lingüísticas [semióticas] que mantêm e estimulam [e podem transformar] relações de poder” (IÑIGUEZ, 2004, p. 154) – deve-se levar em consideração o papel do analista e, por conseguinte, o papel do próprio discurso, a saber: a) analisar a re(construção) e reprodução das estruturas e da organização social; b) conhecer aspectos formais do discurso, como sua estrutura e textura, bem como os tipos e gêneros textuais, e ainda os recursos estratégicos através dos quais são construídas representações dos acontecimentos e da ordem social; c) conhecer quais são os efeitos sociais e políticos dos discursos e qual é o valor que socialmente se lhes atribui.

## 5 A prática da análise: o narcisismo na caracterização de líderes

Os textos selecionados foram categorizados, para fins de análise, em dois tipos: texto com ilustração e texto sem ilustração. No texto com ilustração, em primeiro plano, encontra-se disponível para análise a pintura fotografada que ilustra o artigo: a rainha Elizabeth I, com suas vestes características da época que mostram o poder que a mesma possuía; além disso, a rainha está próxima a um livro aberto, que simbolizava um objeto de pouco acesso às pessoas comuns naquela época. Isso caracteriza a sua força. Por outro lado, de corpo esbelto e cútis diáfana, Elizabeth tem toda a sua fragilidade exposta, mesmo que essa fragilidade tenha sido construída como estratégia.

Além da foto, encontra-se uma nota explicativa sobre a obra que foi fotografada. Explicação essa que representa a importância da obra.

Na análise textual, evidenciam-se outros vocábulos empregados para caracterizar a rainha, o que chama a atenção. Esses vocábulos podem ser divididos em dois grupos. Um deles diz respeito a como os outros classificam Elizabeth e o outro, como ela se classifica. “Magra, pálida, frágil, declarada filha ilegítima de Henrique VIII, líder valente” retrata como ela é vista. Já, em “Sei que tenho o corpo frágil de uma mulher, mas também sei que tenho o **coração e o estômago de um rei**” tem-se um discurso narcisista no qual ela mostra o orgulho de si, o que a torna intocável, a sua onipotência. Além disso, em “... não desperdiçava sua capacidade natural de perceber o que as pessoas esperavam dela”, tem-se outra característica da pessoa narcisista, ou seja, fomentar qualidades instauradas no indivíduo, por meio do olhar do outro e satisfazer a essas expectativas.

No que diz respeito à prática discursiva, ressalta-se que, em relação à força dos enunciados, encontram-se, na voz da Rainha Elizabeth, enunciados veiculados no presente do indicativo, o que indica certeza. No único enunciado em que se encontra um advérbio que indica incerteza “talvez”, tem-se que essa incerteza, ao contrário de outras, deixa a possibilidade de o leitor imaginar que ela possa, de fato, ser um leão: “Talvez eu não seja um leão...”, o que indica sua força, seu poder. No restante do enunciado, tem-se, de forma incisiva, a lista com algumas de suas qualidades: “**sou** filha de leão e **tenho** coração de leão”, mostrando o que ela é e o que ela tem - características importantes para um líder manter sua liderança. Interessante ainda ela referir-se a si como leão e não como leoa.

Em outro enunciado que mostra a voz da Rainha, bem como sua afinidade com o que diz: “Sei que tenho o corpo frágil de uma mulher, mas também sei que tenho o coração e o estômago de um rei” – as orações afirmativas e no presente do indicativo dão força de certeza ao enunciado. Nesse trecho, a rainha está construindo sua identidade, mostrando a desvantagem do corpo frágil que é recompensada pelo coração e o estômago de um rei, ou seja, se as características de mulher que ela tem lhe são desvantajosas, ela possui outras que as compensam; dando-lhe qualidades que passam a ser cultuadas como Narciso cultuava sua beleza.

No que diz respeito à dimensão da prática social, necessário é dar atenção à ideologia, bem como a hegemonia. A ordem de discurso da monarquia já confere poderes a quem ocupa o cargo de rainha. Por isso, devido ao seu poder, seus discursos se projetavam sobre os demais e provocavam a desigualdade entre os interlocutores – o que ocorre, muitas vezes, quando evidencia-se um líder

narcisista. A ordem do discurso explica os discursos autorizados e os não autorizados. Isso é criado por meio da ideologia.

Segundo Thompson (2000, p.76), “estudar a ideologia é estudar as maneiras como o sentido serve para estabelecer e sustentar relações de dominação. Fenômenos ideológicos são fenômenos simbólicos significativos desde que eles sirvam, em circunstâncias sócio-simbólicas específicas, para estabelecer e sustentar relações de dominação”.

A ideologia legitima a diferença entre Elizabeth – líder – de outras pessoas por meio de várias estratégias de construção simbólicas empregadas no texto por meio da diferenciação, por exemplo. Ao relatar-se alguns atributos da rainha, ela é tida como diferente dos outros, o que reforça a legitimidade de seu poder: “Ser capaz de sobreviver e renascer fortalecida”; “Falava fluentemente seis idiomas”; ... “foi prisioneira durante grande parte de sua infância”. Mais uma vez, por meio da própria voz da rainha, temos uma declaração narcisística de diferenciação: “.. sei que tenho o coração e o estômago de um rei”. Outras estratégias existem; porém, não se discorrerá sobre as mesmas, nesse momento.

A Rainha Elizabeth I, como bem relata o texto, deixou suas lições de liderança: “desde como construir uma imagem – e uma marca – até as distintas formas de motivar a equipe, passando por estratégias eficazes para criar, comunicar e executar uma visão em um ambiente pouco favorável”. Nos textos sem ilustração selecionados para análise observa-se, claramente, a exaltação das qualidades dos líderes que são retratados pelos seus feitos heróicos e por sua capacidade de adaptar-se a novas situações, como exposto a seguir:

Assumir e aprender com os próprios erros é uma das características mais marcantes dos líderes de sucesso.  
[...] os grandes líderes da Segunda Guerra Mundial dominavam amplamente uma arte essencial para os que comandam empresas – a arte da comunicação. [...]  
[...] A capacidade de se adaptar às circunstâncias é um traço que marca líderes vencedores.  
A flexibilidade de Gerstner salvou a empresa.  
Líderes como Roosevelt mostram uma incrível capacidade de adaptação às circunstâncias.  
[...] Welch tem a seu favor um histórico de 21 anos de excepcionais realizações.

Essas afirmações sobre o que o líder é e o que faz contribuem para construir a sua identidade de possuidor de tão somente qualidades, rejeitando qualquer idéia de que ele possa ter defeitos. Até mesmo a referência feita aos erros do líder foi colocada no centro de uma construção discursiva que não possui nenhum sentido negativo, estando associada a dois vocábulos que possuem a conotação de força, coragem (assumir) e inteligência, capacidade (aprender).

A partir da análise textual, evidencia-se o uso do vocábulo “servir” vinculado à força e poder que o líder tem em se fazer seguir, repetindo-se várias vezes nos textos, como, por exemplo, em “como chefe, no entanto, ele está mais preocupado em **servir** a seus funcionários do que em dar ordens” e “[...] Seguia, dessa forma, o princípio de que um bom líder deve, acima de tudo, **servir** de exemplo a seus subordinados. [...]” . (grifo nosso), revelando a imagem de grandiosidade, de ser superior que deve ser seguido, pois suas ações são aceitas como legítimas.

Na análise de discurso, conforme esclarecem Bauer e Gaskell (2002, p. 255), os silêncios, ou o que não foi dito, são tão importantes quanto a forma como a linguagem é utilizada. Tal exercício

pressupõe, segundo os mesmos autores, “uma consciência aprimorada das tendências e contextos sociais, políticos e culturais aos quais os textos se referem”. Assim, embora o vocábulo chefe seja utilizado, geralmente, para retratar um antilíder nas organizações, no texto há uma negação da condição de chefe, reforçando que ele é um líder possuidor de qualidades e não defeitos.

Outro exemplo é o depoimento de um conhecido líder empresarial, ao mencionar que boa parte do seu estilo de gestão tem origem nos ensinamentos da mãe, evidenciando a importância do papel materno na formação da personalidade do indivíduo, o qual, segundo Kets de Vries e Miller (1990, p. 11), “influencia o tipo de meio ambiente procurado pelo indivíduo”.

Ela foi a maior influência em minha vida. Se desenvolvi algum estilo de liderança, algum meio de extrair o melhor das pessoas, devo tudo a ela.

A passagem parece recuperar, inicialmente, uma lembrança infantil. Contudo, conforme explicam Kets de Vries e Miller (1990), os pais são os primeiros indivíduos reais com os quais a criança interage. Segundo esses autores, a criança procura integrar duas importantes construções mentais: o sentimento de onipotência que a leva ao desejo de mostrar suas qualidades e, assim, ser admirada; e os desejos de ter o poder que ela mesma atribui aos pais. Tais construções, conforme o seu desenvolvimento, podem ter como consequência, os tipos de narcisismo encontrados pelos autores, desde o construtivo até o destrutivo.

Quanto à prática discursiva, destaca-se, nas afirmações transcritas como o pensamento do líder, o uso da expressão “você” substituindo o “eu” do sujeito da enunciação, o que pode indicar que o sujeito enuncia de outro lugar, buscando uma impessoalidade que tenha como efeito de sentido a objetivação dos fatos, como em “Você não é líder para ganhar um concurso de popularidade. Você é líder para liderar.” Assim, a imagem de si é construída a partir da imagem de sua pessoa, que circula na mídia de negócios, e do estereótipo do líder bem sucedido. É então que o discurso lhe oferece todos os elementos de que tem necessidade para compor o seu retrato, embora de uma forma implícita.

As qualificações utilizadas pelo líder remetem a uma concepção de que é uma pessoa altruísta, cuja missão é ajudar as pessoas, ao afirmar que “ensinar é a maneira como ganho a vida”. O seu lema predileto, conforme anuncia o autor do texto, “Gerenciar menos é gerenciar melhor” pode ser lido como uma maneira de repudiar uma identidade autoritária, construindo um argumento de que tem confiança nos gerenciados.

No entanto, no mesmo parágrafo, o mesmo líder é retratado controlador ao dizer que “sua enorme disciplina para monitorar e avaliar os resultados de seus subordinados – exercitada até hoje com os empregados de sua mansão do século 19, alugada em Boston – é fruto da marcação cerrada da mãe em relação às tarefas escolares”. Dessa forma, evidencia-se a montagem de uma imagem retórica poderosa dos líderes, realçada pela estrutura de contraste entre o que se faz e o que se diz fazer.

No mesmo texto, destaca-se a conclusão do autor, em que são evidenciadas a admiração constante que tem pelo líder, e as suas qualidades, como “inteligência superior” e “amor ideal”, realçando o estereótipo de líder bem sucedido. É perceptível também que o líder adota a atitude do indivíduo

altruísta que se preocupa muito com as outras pessoas. Ao mesmo tempo, entretanto, evidenciam-se as relações sociais entre líderes e liderados, nas quais os primeiros são seres superiores responsáveis pelo crescimento e os segundos, são seres que, para alcançar o sucesso, necessitam de um líder.

Há mais de 150 definições de liderança nos manuais de liderança. A mais singela é a de Jack Welch: "Ser líder é ajudar outras pessoas a crescer a alcançar o sucesso." É exatamente o que ele pretende com seu novo livro. Coisa de gênio.

Em outra passagem, na qual o autor do texto apresenta lições de liderança, a repetição de palavras e o uso de sinônimos próximos reforçam que, para ser líder, é preciso reconhecer em si a sabedoria, a coragem, a capacidade e outras qualidades.

Equipes. Saber escolher seus subordinados é essencial. E, depois de escolhê-los, é preciso apoiá-los. Riscos. Líderes precisam ter coragem para tomar decisões e se responsabilizar pelas que dão errado. Exemplo. Antes de mandar alguém cumprir uma tarefa, o líder tem que mostrar que é capaz de fazer o que está sendo pedido. Superação. Bons líderes não se deixam abater pela derrota. Aprendem com ela para vencer no futuro.

Tais lições são construídas em torno de sintomas do narcisismo, como o sentimento de grandiosidade e exagero na avaliação das próprias realizações e talentos, claramente expressos quando se afirma que o líder deve se mostrar de tal forma. As lições também evidenciam a onipotência do líder, ao sugerir que "não se deixam abater pela derrota", mas "aprendem com ela para vencer no futuro".

O depoimento de um líder, na passagem a seguir, deixa clara a importância que ele deve atribuir às pessoas. A retórica indica que é o líder quem dá as condições para que o trabalho seja bem feito. Nesse caso, a construção discursiva revela mais o desejo de parecer simpático que um verdadeiro interesse em ajudar os subordinados. Quanto à prática social, revela-se tanto a hegemonia quanto a ideologia, legitimando o poder de informação e capacidade sobre os demais.

Tudo é feito em conjunto. Eu dependo das pessoas mais do que elas dependem de mim. É um fato. Então, nada mais lógico que eu tenha de servi-las para que tenham condições de fazer bem o seu trabalho.

Em um dos textos selecionados, o autor apresenta sete perguntas que ajudam a dar um novo sentido à comunicação entre chefe e subordinado. Uma das perguntas "Quais necessidades você tem aqui que nós não conhecemos?", aponta para uma característica do indivíduo narcisístico, sugerindo uma crença de que pode manipular seu meio ambiente e uma preocupação com suas fantasias de sucesso. Outra pergunta "O que preciso fazer para ser um líder melhor?" exemplifica a fase do espelho, em que o indivíduo narcisista busca uma imagem integrada, antecipatória do que ele deverá ser para tornar-se admirado. As outras perguntas denotam uma preocupação com o que precisa ser feito para alcançar os objetivos organizacionais e não com as necessidades pessoais do indivíduo, e, ainda, evidenciam outra característica do narcisista, que é a perspicácia de que são dotados para

manter boas relações interpessoais. Nota-se que os vocábulos utilizados dão o sentido de que o que for preciso fazer, será feito, evidenciando a onipotência do líder.

A seguir, no Quadro 1, estão sintetizadas algumas evidências encontradas nos artigos analisados:

Características do narcisismo	Evidências encontradas nos textos analisados
Onipotência	"eu tenho que servi-las para que tenham condições de fazer bem o seu trabalho" "quais necessidades você tem aqui que nós não conhecemos?"
Amor por si mesmo	"ensinar é a maneira como ganho a vida"
Imagem (espelho)	"o que preciso fazer para ser um líder melhor?" "Antes de mandar alguém cumprir uma tarefa, o líder tem que mostrar que é capaz de fazer o que está sendo pedido."

Quadro 1: evidências do narcisismo encontradas nos textos analisados

Dessa forma, a análise do discurso revela que os textos oferecidos para leitura, pelas revistas nacionais orientadas para a gestão, ilustram muitas características típicas do narcisismo na caracterização de comportamentos de liderança. Mesmo não sendo, algumas vezes, o discurso dos próprios líderes, "a construção da imagem incorpora a imagem que eles fazem de si mesmos, do outro e a que imaginam que o outro faz deles" (KERBRAT-ORECCHIONI, 1980 apud AMOSSY, 2005, p. 11) como é o caso do trabalho jornalístico que tem papel preponderante na construção social de identidades.

### Considerações Finais

O líder com tendências ao narcisismo tem muito a oferecer para seus liderados. Porém, a carga de estresse que os mesmos carregam é grande, uma vez que, a exemplo da Rainha Elizabeth I, constroem uma imagem que corresponde aos que os outros esperam deles – estereótipos - e têm de desenvolver estratégias para manter essa imagem.

Por meio da análise de Discurso Crítica, podem-se desvelar ideologias que mantêm relações de poder – o que pode contribuir para uma relação mais igualitária entre líderes e liderados.

O discurso predominante é o de herói-salvador, que cuida dos seus subordinados e põe seus interesses à margem dos interesses organizacionais. Embora os sintomas encontrados estejam fortemente associados ao narcisismo, não caracterizam, por si só, a distorção da realidade ou qualquer outra desordem típica da personalidade narcisista. Contudo, alerta-se para a necessidade de considerar a perspectiva da liderança como realidade socialmente construída e que é no contexto das relações entre discursos que os mesmos se tornam inteligíveis e adquirem significado.

### Referências

AMOSSY, Ruth. Da noção retórica de ethos à análise do discurso. In: \_\_\_\_\_ (org.) *Imagens de si no discurso*. A construção do ethos. São Paulo: Contexto, 2005.

BASS, Bernard M. *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press, 1985.

\_\_\_\_\_. Does the transactional/transformational leadership transcend organizational and national boundaries? *American psychologist*. n. 52, p. 130-139, 1997.

BARRET, F J; THOMASS, G.E.; HOCEVAR, SP. The Central role if discourse in large scale change: a social construction perspective. *Journal of Applied Behavioral Science*. V.31, N.3, SPT, 1995. P.352-372.

BAUER, Martin W.; GASKELL, George(ed). *Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som*. Trad. de Pedrinho A. Guareschi. Petrópolis: Vozes, 2002.

BERGAMINI, Cecília W. Liderança: A Administração do Sentido. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v.34, n.3, p.102-114.

BLEICHMAR, Hugo. *O Narcisismo*. Estudo sobre a enunciação e a gramática do inconsciente. Porto Alegre: Artes Médicas, 1987.

BRYMAN, Alan. Liderança nas Organizações. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W.R (org). *Handbook de Estudos Organizacionais*. v.3, São Paulo: Atlas, 2004.

BURNS, James McGregor. *Leadership*. New York: Harper & Row, 1978.

EDGAR, A . & SEDGWICK, P. (orgs.). *Teoria cultural de a a z: conceitos-chave para entender o mundo contemporâneo*. Trad. M. Rollemberg. São Paulo: Contexto, 2003.

FREIRE COSTA, Jurandir. Narcisismo em Tempos Sombrios. In: BIRMAN, Joel.(coord) *Percursos na História da Psicanálise*. Taurus, 1988.

FREITAS, M.E. de. *Cultura Organizacional: Identidade, sedução e carisma?* 4.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

GERGEN, K. J. The social construction movement in modern psychologist. *American Psychologist*. V.40, n.3, 1995, p. 266-275.

GIBSON, J. W.; HANNON, J.C.; BLACKWELL, C.W. Charismatic leadership: the hidden controversy. *The Journal of Leadership Studies*, v.5, n.4, 1998.

HOWELL, Jane M.; AVOLIO, Bruce J. The ethics of charismatic leadership. *Academy of Management Executives*. v. 6, n.2, 1992.

IÑIGUEZ, Lupicinio. *Manual de análise do discurso em ciências sociais*. Trad. Vera Lúcia Joscelyne. Petrópolis, RJ: Vozes, 2004.

KETS DE VRIES, M. F. R. *Liderança na empresa: como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna*. São Paulo: Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_; MILLER, D. Narcisismo e Liderança. Uma perspectiva de relações de objetos. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v.30. n.3, . 5-16, jul/set. 1990.

LUBIT, R. O impacto dos gestores narcisistas nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v.42, n.3, p. 66-77, jul./set. 2002.

MACCOBY, Michael. Narcissistic Leaders: The Incredible Pros, the uinevitable cons". *Harvard Business Review*. Jan.fev., 2000, p. 68-77.

OVIDIO. *Metamorfoses*. São Paulo: Martin Claret, 2003.



SANKOWSKY, Daniel. The Charismatic Leader as Narcissist. *Organizational Dynamics*. Spring, 1995, v.23, n.4.

THOMPSON, J. B. *Ideologia e cultura moderna: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa*. 5 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995.

WESTEN, Drew. *Self and Society: Narcissism, Collectivism, and the Development of Morals*. New York: Cambridge University Press, 1985.

WODAK, R. What CDA is about – a summary of its history, important concepts and its developments. In: R. Wodak & M. Meyer (orgs.). *Methods of critical discourse analysis*. Londres: Sage, 2001, pp. 1 – 13.

\_\_\_\_\_; MEYER, M. (orgs.). *Methods of critical discourse analysis: introducing qualitative methods*. Londres: Sage, 2001.

WOOD JR, Thomaz; PAULA, Ana Paula Paes. Pop-management: pesquisa sobre as revistas populares de gestão no Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. *Anais*. Recife, 2002 a.

\_\_\_\_\_. Pop-management: Contos de Paixão, Lucro e Poder. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS. . *Anais*. Recife, 2002 b.

ZAMBOLLI, J. C. *A Poeta ao Espelho*. Cecília Meireles e o Mito de Narciso. Dissertação de Mestrado Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas. Universidade de São Paulo, 2002.