



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

Percepção dos jovens profissionais sobre os traços narcisistas na gestão

Beatriz Paulino de Albuquerque Alves

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, novembro de 2021.



Beatriz Paulino de Albuquerque Alves

**Percepção dos jovens profissionais sobre os traços
narcisistas na gestão**

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientador (a): Patrícia Ítala Ferreira

Rio de Janeiro
Novembro de 2021.

Resumo

Alves, Beatriz. Percepção dos jovens profissionais sobre os traços narcisistas na gestão. Rio de Janeiro, 2021. 46 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O presente estudo identificou a percepção dos jovens que ingressaram recentemente no mercado de trabalho sobre os impactos dos líderes com traços narcisistas em suas experiências profissionais, e como essas características influenciam a gestão das empresas onde atuam ou atuaram. A pesquisa de campo foi realizada com jovens profissionais que possuem até cinco anos de experiência e que pertencem a diferentes empresas e áreas de atuação. A partir dos resultados, foi possível identificar impactos diferentes na gestão das organizações, que variam de acordo com os traços narcisistas presentes nos seus gestores.

Palavras-chave

Liderança. Narcisismo. Gestão. Traços narcisistas.

Abstract

Alves, Beatriz. The perception of young professionals about narcissistic traits in management. Rio de Janeiro, 2021. 46 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The present study identified the perception of young people who recently entered the labor market about the impacts of leaders with narcissistic traits in their professional experiences, and how these characteristics influence the management of companies where they work or have worked. The field research was carried out with young professionals who have up to five years of experience and who belong to different companies and areas of expertise. From the results, it was possible to identify different impacts on the management of organizations, which vary according to the narcissistic traits present in their managers.

Key-words

Leadership. Narcissism. Management. Narcissistic traits.

Sumário

1 O tema e o problema de estudo	1
1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo	1
1.2. Objetivo do estudo	3
1.3. Objetivos intermediários do estudo	3
1.4. Delimitação e foco do estudo	3
1.5. Justificativa e relevância do estudo	4
2 Revisão de literatura	5
2.1. Liderança	5
2.1.1. Traços dos líderes	5
2.2. Os traços da personalidade	7
2.3. A origem do narcisismo e seus conceitos	9
2.4. O narcisismo contemporâneo e suas classificações	11
2.5. O narcisismo e a liderança	14
3 Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados do estudo	17
3.1. Etapas de coleta de dados	17
3.2. Fontes de informação selecionadas para coleta de dados no estudo	17
3.3. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo	18
3.4. Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo	18
3.5. Limitações do Estudo	18
4 Apresentação e análise dos resultados	20
4.1. Característica dos respondentes	20
4.2. Vantagens e desvantagens dos traços narcisistas na gestão	22
4.2.1. Tomada de decisão	23
4.2.2. Análise do ambiente	25
4.2.3. Líderes com traços narcisistas diante de opiniões	27
4.2.4. Relação com liderados	29
5 Conclusões e recomendações para novos estudos	33
5.1. Sugestões e recomendações para novos estudos	34

6 Referências Bibliográficas	36
Apêndice 1	40

Lista de figuras

Figura 1: Principais traços de Personalidade Comportamental do <i>Dark Triad</i>	7
Figura 2: <i>Continuum</i> de si mesmo.....	12

Lista de Tabelas

Tabela 1: Características dos líderes narcisistas.....	15
Tabela 2: Características dos entrevistados.....	20
Tabela 3: Características envolvendo a liderança selecionada.....	21

1 O tema e o problema de estudo

1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo

Os líderes são definidos como indivíduos que possuem a capacidade de gerir organizações, promover mudanças, focar em realizações coletivas e em progressos de resultados (YUKL, 2002; GEORGE et al., 2007). As teorias mais relevantes sobre o tema evidenciam que os líderes são mais eficazes quando são inspiradores, responsáveis por engajar e motivar a equipe, além de se preocuparem com as necessidades particulares dos seus liderados, proporcionando respeito e confiança nas relações (AVOLIO, 1999; BASS e AVOLIO, 1990). Outras abordagens, como a teoria da liderança autêntica, ressalta a transparência, o equilíbrio, os princípios éticos e a consciência das limitações como virtudes dos bons líderes (GARDNER et al., 2005).

Tendo em vista esses aspectos, nota-se a influência dos traços de personalidade na liderança, que por sua vez, estão relacionados ao conjunto de qualidades psicológicas, que refletem no comportamento, nos pensamentos e sentimentos do indivíduo (D'SOUZA; LIMA, 2015). Essas características podem fortalecer a liderança, no entanto, também é preciso considerar os traços subclínicos da personalidade, como o *Dark Triad*, composto pela psicopatia, narcisismo e maquiavelismo.

Nesse âmbito, a psicopatia é identificada em pessoas egocêntricas, impulsivas, sem culpa, remorso ou outras emoções comuns (D'SOUZA 2016). Já o narcisismo não patológico é o traço de personalidade apresentado em indivíduos que necessitam de superioridade, grandiosidade e admiração (AMERICAN PSYCHIATRIC ASSOCIATION, 2005). Por fim, o maquiavelismo é compreendido em indivíduos que apresentam como características, destreza, manipulação, estratégia, sendo ele de várias naturezas (PAULHUS, 2014).

Em destaque ao narcisismo, foco do presente estudo, o termo surgiu da Mitologia Grega que narra à história de Narciso, um jovem belo que após desprezar o amor da ninfa Eco foi condenado pela mesma a apaixonar-se por sua própria imagem, como sucedeu após se ver refletido na água. Desde então,

o narcisismo passou a ser definido como a tendência do ser humano em alimentar uma paixão por si mesmo (KURY, 1999). Segundo Vries e Miller (1990), todos os indivíduos possuem algum indício de comportamento narcisista, podendo ser patológico ou sadio.

Atualmente, o narcisismo pode ser identificado como um distúrbio de personalidade, *Narcissistic Personality Disorder* (NPD), analisado clinicamente, ou como uma característica variável da personalidade, analisado de modo subclínico, e abordado no *Dark Triad* (FATFOUTA, 2018; AMERICAN PSYCHIATRIC ASSOCIATION, 2000). Baseado nos traços subclínicos, Vries e Miller (1990) acreditam que há três perfis de lideranças narcisistas (reativo, auto-ilusório e construtivo). Nesse contexto, D'Souza (2014) revela que as características narcisistas podem ser inseridas em um perfil de liderança construtivo quando são moderadas e benéficas para as organizações, pois esses indivíduos estão mais inclinados a assumirem cargos de liderança, já que são movidos pela busca por reconhecimento, autoridade e resultados. Contudo, no momento em que esses traços são mais próximos do narcisismo patológico, podem caracterizar um perfil de liderança auto-ilusório ou reativo, quando há grande possibilidade de prejudicarem os colaboradores e a própria organização (FATFOUTA, 2018).

Portanto, considerando as diferentes características narcisistas na liderança (VRIES E MILLER, 1990), é importante destacar o alcance dos traços destrutivos, visto que podem gerar consequências irreparáveis à gestão das organizações (CIULLA, 2004). Assim sendo, é relevante verificar como os jovens profissionais percebem e são impactados pelos traços narcisistas visto que, de acordo com Dib e Castro (2010), atualmente a juventude almeja permanecer em seus empregos, valorizam ambientes saudáveis, respeitosos e querem contribuir com suas habilidades. Embora esses pontos sejam pertinentes, há poucos estudos voltados para eles (CRAIG e KAISER, 2013; O'REILLY III, DOERR e CHATMAN, 2018), pois a grande maioria das teorias acerca de liderança foca nas competências dos gestores, nas suas relações virtuosas com seus subordinados e no desenvolvimento dessas qualidades (LUCENA e CAVAZOTTE, 2016).

Considerando esses fatos, a pesquisa procura aprofundar o conhecimento sobre os traços da liderança narcisista e estudar o seguinte problema: Qual a percepção dos jovens profissionais sobre as características narcisistas presentes em seus líderes e como percebem o impacto desses traços na gestão das empresas?

1.2. Objetivo do estudo

O objetivo central do estudo é compreender como os jovens que ingressaram recentemente no mercado de trabalho percebem suas experiências profissionais impactadas por líderes com características narcisistas, e como esses traços refletem na gestão das empresas onde atuam.

Visando atingir o objetivo principal, baseado no referencial teórico utilizado, foi realizada uma pesquisa qualitativa com um grupo de jovens profissionais que atuam em diferentes áreas e empresas.

1.3. Objetivos intermediários do estudo

Para alcançar o objetivo do estudo, foram realizadas pesquisas bibliográficas acerca dos traços de personalidade, conceitos e individualidades do narcisismo, além da sua relação com a liderança. O estudo também procurou aprofundar a compreensão sobre as características da liderança narcisista, ampliando a investigação e o conhecimento teórico-conceitual acerca do tema.

Houve ainda a pesquisa de conceitos relativos aos traços dos perfis de líderes narcisistas frente às circunstâncias gerenciais. Por fim, foi criado e validado o instrumento de coleta de dados e aplicado junto ao público alvo da pesquisa.

1.4. Delimitação e foco do estudo

A intenção do estudo foi compreender a percepção dos jovens profissionais quanto ao impacto das características narcisistas presentes em seus líderes nas suas experiências ocupacionais e na gestão das organizações onde trabalham ou trabalharam. Para atender esse objetivo, foi utilizado o modelo de distinção entre os traços de lideranças narcisistas de Oliveira (2017), baseado nos conceitos de Vries e Miller (1990), apresentados no referencial teórico.

Além disso, é importante ressaltar que, o estudo focou na identificação de traços narcisistas presentes nos gestores via percepção dos subordinados e não em classificar os gestores em um tipo de perfil de liderança narcisista.

A pesquisa foi realizada com profissionais que atuam no mercado de trabalho há menos de cinco anos e pertencem a diversos cursos de graduação e áreas de empresas distintas. Os entrevistados atuam no Rio de Janeiro, e as entrevistas foram realizadas via plataforma Zoom entre setembro e outubro de 2021, com duração média de uma hora.

1.5. Justificativa e relevância do estudo

O conteúdo desse estudo pode ser interessante para empresas públicas e privadas, pois ao conhecerem os impactos que os traços da liderança narcisista construtiva, destrutiva e auto ilusória tem tido na experiência dos jovens profissionais e nas organizações, será possível auxiliar mudanças no ambiente interno, exercendo melhorias na gestão de pessoas da mesma.

De acordo com uma visão particular, o estudo também é relevante pois aborda a análise do ambiente organizacional em que os jovens profissionais estão inseridos. Desse modo, contribuirá para o entendimento acerca dos traços narcisistas, bem como as suas percepções acerca do assunto desenvolvido no estudo presente.

Por fim, os resultados da pesquisa serão pertinentes para a academia pois procuram aprofundar o conhecimento acerca da influência dos líderes sobre a gestão da empresa em um novo âmbito, levando em consideração os traços de personalidade narcisistas dos líderes. Conforme descreve Ávila (2017), é imprescindível que as organizações conheçam todos os tipos de liderança, pois ela é a responsável por intermediar o alcance dos resultados.

2 Revisão de literatura

Este capítulo apresenta conceitualmente os conhecimentos relacionados ao tema estudado e servirão de respaldo para a análise elaborada. Para esse fim, subdivide-se a seção em cinco itens: (I) Liderança, (II) Os traços de personalidade, (III) A origem do narcisismo e seus conceitos, (IV) O narcisismo contemporâneo e suas classificações e (V) O narcisismo e a liderança.

2.1. Liderança

O estudo sobre liderança ergueu-se conceitualmente em 1904 por meio do artigo de Lewis Terman. No entanto, em 1920, pesquisadores interessados em compreender a influência das pessoas nos meios sociais e em corporações militares (ZANELLI; BORGES ANDRADE; BASTOS, 2014), direcionaram a discussão para a identificação dos traços e características dos líderes, o que resultou na Teoria dos traços (CHIAVENATO, 2014). Assim sendo, conforme essa teoria, os líderes possuem características específicas e distintivas, ou seja, há poucas possibilidades de serem desenvolvidas ou treinadas (TONET et al, 2012).

A liderança é caracterizada como o processo de orientar o comportamento dos indivíduos, direcionando-os a atuarem de determinada maneira ou prosseguir em certa direção, a fim de alcançarem objetivos (CHIAVENATO, 2014). Logo, liderar corresponde ao relacionamento entre o indivíduo e um grupo, se tornando uma relação funcional quando, por parte do grupo, há uma percepção do líder como o controlador dos processos para atender as suas necessidades (CHIAVENATO, 2014).

2.1.1. Traços dos líderes

Os traços dos líderes foram estudados, a princípio, mediante a Teoria dos traços de Personalidade, modelo desenvolvido por Gorgon Allport, um dos pioneiros no tema. Ele, então, se baseou em traços “cardeais”, responsáveis por

dominar o comportamento do indivíduo, os centrais, representados por características em graus diferentes em cada pessoa, e os “secundários”, visíveis somente em certas circunstâncias. Dessa forma, tornou-se possível a identificação dos traços pessoais fundamentais de um líder, que refletem diretamente no seu desempenho. Além disso, os autores defendem que os seres humanos possuem traços de personalidade distintos e variados, e há um grau de presença em cada uma delas, possibilitando essa classificação (SCHULTZ, 2002).

A teoria é pautada em traços e qualidades do líder, estes são classificados em três categorias: a personalidade, os aspectos físicos e as habilidades intelectuais. O primeiro deles, a personalidade, julga o comportamento do indivíduo diante das pessoas, além de atributos como autoconfiança, audácia, coragem, sociabilidade, proatividade, percepção, entre outros. Em seguida, os aspectos físicos estão associados à estrutura física, a postura, a aparência e a força do indivíduo. Por fim, as habilidades intelectuais representam a inteligência, abrangendo a habilidade de comunicação e conhecimentos específicos (MARQUES, 2019).

Atualmente, baseado na teoria dos traços, há determinadas características que identificam o perfil de um líder, algumas delas são: ambição e energia, em que o indivíduo apresenta desejo por conquistas através de persistência e proatividade; interesse em liderar, provando ter a necessidade de posicionar-se como autoridade e ser reconhecido por isso; honestidade e integridade, referente à confiança que estabelece com os liderados por meio da conexão entre o que é dito e o que é realizado de fato; autoconfiança, evidenciada em árduas tomadas de decisão, na qual o nível de incerteza e risco é alto; inteligência, adequada principalmente a administrar grandes volumes de informações, e a partir delas ser capaz de traçar estratégias e solucionar problemas; conhecimentos relativos, possuindo noção técnica especializada no seu mercado (ROBBINS, 2002).

2.2. Os traços da personalidade

Os traços de personalidade são empregados para classificar e descrever os indivíduos. A personalidade, portanto, se refere ao conjunto de qualidades psicológicas, que refletem no comportamento padronizado, nos pensamentos e sentimentos de um ser humano. Com isso, também se conclui que há um vínculo entre a personalidade e a forma como o ser humano presume suas ações, como se sente e como compreende o mundo. Por outro lado, a conduta se relaciona diretamente com os traços de personalidade, pois esses são estabelecidos por características internas parcialmente estáveis, imutáveis e resistentes, que por sua vez advêm de hábitos, ações, sentimentos e padrões comportamentais (D'SOUZA; LIMA, 2015).

Segundo D'Souza e Lima (2014, p. 2) o *Dark Triad* (psicopatia, narcisismo e maquiavelismo) é descrito como

[...] traços subclínicos de personalidade que, embora conceitualmente distintos, possuem empiricamente características sobrepostas. São considerados atributos normalmente distribuídos à população em geral e fundamentados na literatura da psicologia social.

Isto é, são as principais características dos traços de personalidade de modo elencado e relacionados entre si, como está representado na Figura 1 (D'SOUZA, 2016).

Figura 1: Principais traços de Personalidade Comportamental do *Dark Triad*.



Fonte: Adaptado de D'Souza (2016, p. 23).

É importante ressaltar que essas qualidades são traços de personalidade, sendo assim, podem sofrer alteração diante dos cenários. Além disso, as características descritas na figura 1 estão dentro do nível observado como normalidade, ou seja, não estão mensuradas em nível patológico (D'SOUZA, 2016).

Em primeiro lugar, a psicopatia é um traço de personalidade identificado em pessoas egocêntricas, impulsivas e que não possuem emoções comuns, como culpa ou remorso. Fragmentando esses traços, temos, portanto, indivíduos imprudentes, agressivos, insensíveis, egoísta, ambiciosos, oportunistas, com pouca ansiedade e capacidade imaginativa (D'SOUZA 2016). Além disso, segundo Silva (2008) os psicopatas carecem de consciência, fato este que contradiz a definição literal da palavra psicopatia (do grego, *psyche* = mente; e *phatos* = doença), visto que não manifestam nenhuma desorientação, não padecem de alucinação, como por exemplo, a esquizofrenia, nem sofrem de delírios ou expressam sofrimento mental.

Em seguida, o narcisismo não patológico ou subclínico é compreendido como o traço de personalidade onde os indivíduos expressam a extrema ânsia por reafirmação de superioridade. Ele é definido como um "[...] padrão invasivo de grandiosidade (em fantasia ou comportamento), necessidade de admiração e falta de empatia, presente em uma variedade de contextos" (AMERICAN PSYCHIATRIC ASSOCIATION, 2005, p. 658). À vista disso, o narcisismo pode ser conceituado pelos aspectos de grandiosidade, superioridade e domínio (PAULHUS; WILLIAMS, 2002).

Para Morf e Rhodewalt (2001) os narcisistas são sensíveis quando julgados ou quando recebem opiniões alheias, e simultaneamente se preenchem com o auto engrandecimento. No geral, os indivíduos que possuem esse traço de personalidade são encantadores, carecem de atenção e admiração das pessoas que o rodeiam, além de presumirem que são merecedores de tratamentos especiais em certas circunstâncias.

Por fim, o maquiavelismo é caracterizado como o traço de personalidade em que o indivíduo apresenta aspectos como destreza, manipulação, aproveitando qualquer recurso necessário a fim de alcançar um objetivo, sendo ele empresarial, pessoal, político ou de outras naturezas. Na visão de Jones e Paulhus (2014) os maquiavélicos, além de manipuladores, atuam muito bem como estrategistas e são excessivamente calculistas, aspecto esse que possibilita nesse perfil o desenvolvimento de um estilo específico na tomada de decisão, fundamentado na razão, levando em conta todos os custos e os

benefícios para a resolução dos problemas. Uma vez que o foco do presente trabalho é no narcisismo, no próximo tópico o tema será detalhado.

2.3. A origem do narcisismo e seus conceitos

O termo narcisismo é oriundo da Mitologia Grega, que descreve a história de um jovem chamado Narciso, filho do deus do rio Cefiso e da ninfa Liríope. Ele possuía uma beleza atraente e diferenciada, que não deveria ser vista pelo mesmo, pois seria amaldiçoado e sua vida seria curta, segundo oráculo Tirésias. Narciso despertava muito a atenção das pessoas a sua volta, e mantinha uma postura de arrogância e vaidade, até o dia em que viu sua imagem refletida em um lago, encantou-se por si mesmo e ali definhou até sua morte (KURY, 1999).

Havelock Ellis, médico e psicólogo britânico, iniciou a referência ao mito de Narciso em 1898, de onde se originou o termo narcisismo visto hoje na Psicanálise. Sua intenção era caracterizar os indivíduos que possuíam qualquer atração sexual pelo próprio corpo, utilizando o termo *narciso-like* para mencionar o excesso de masturbação, em que o ser humano observa seu corpo como objeto sexual (ULLRICH; ROCHA, 2019).

Em seguida, Paul Näck introduziu um estudo acerca de perversões sexuais e foi o primeiro a inserir o termo no cenário psiquiátrico. De acordo com Freud,

[...] o termo 'narcisismo' [...] foi escolhido por P. Näcke, em 1899, para designar a conduta em que o indivíduo trata o próprio corpo como se este fosse o de um objeto sexual, isto é, olha-o, toca nele e o acaricia com prazer sexual, até atingir plena satisfação mediante esses atos (2010, p. 10).

Desse modo, percebe-se que o termo narcisismo foi primordialmente adotado para fundamentar os comportamentos provenientes de atos sexuais dos indivíduos em seus próprios corpos, o que até aquele momento era julgado como perversão (LOWEN, 1983). Atualmente, utiliza-se a expressão para conceituar uma pessoa que é demasiadamente apaixonada por si mesma e por sua imagem.

Segundo a Psicanálise, o narcisismo está ligado de modo direto ao desenvolvimento da libido, sendo assim, é uma característica natural dos seres humanos e o transtorno pode existir durante os primeiros anos de vida de uma criança, decorrente a desordem libidinal. Porém, quando há possibilidade do narcisismo transformar-se em um quadro patológico, o indivíduo apresenta

descontrole e demasia, modificando suas ações diante de questões morais, éticas e relacionamentos interpessoais (FREUD, 2010).

Ademais, segundo Sigmund Freud (2010), considera-se a fragmentação do narcisismo em dois estágios (narcisismo primário e narcisismo secundário). Diante disso, faz-se necessário entender que,

[...] uma unidade comparável ao Eu não existe desde o começo no indivíduo; o Eu tem que ser desenvolvido. Mas os instintos auto eróticos são primordiais; então deve haver algo que se acrescenta ao autoerotismo, uma nova ação psíquica, para que se forme o narcisismo (FREUD, 2010, p. 13).

No momento em que o indivíduo nasce o corpo é considerado um organismo desorganizado (autoerotismo), em que as pulsões são responsáveis por incentivá-lo. Ao longo do tempo, há uma transição desse primeiro estágio para o seu consecutivo, que corresponde à organização do eu ocasionada pela primeira representação do indivíduo, que por sua vez é proveniente do reconhecimento original. Esse avanço é derivado da relação entre o indivíduo e o comportamento dos demais seres humanos, dessa forma, geralmente, os familiares são os responsáveis por gerar a criança a primeira imagem unificada de si mesma (FREUD, 2010). Sendo assim, aliado ao desenvolvimento da personalidade humana, o indivíduo torna-se apto a distinguir o eu (ele próprio) do não eu (externo a ele), período em que “os investimentos libidinais podem ser direcionados ao próprio ego ou aos objetos. Quando a libido é investida no ego, diz-se libido do ego ou libido narcísica” (FREUD apud ARAÚJO, 2010, p. 80).

O narcisismo primário ocorre no momento em que a criança dedica completamente sua libido a si mesma, “(...) o primeiro modo de satisfação da libido seria o autoerotismo, isto é, o prazer que um órgão retira de si mesmo [...]” (POULICHET, 1989, p. 48). Este período é marcado pela ausência de um elemento comparável ao eu, e dessa forma as pulsões individualmente procuram satisfazer-se de modo auto erótico na constituição física do ser humano. Portanto, “(...) os objetos então investidos pelas pulsões são as próprias partes do corpo” (POULICHET, 1989, p. 48). É importante ressaltar a influência dos pais nesta fase, pois normalmente apresentam proteção excessiva, supervalorização e projeções nas crianças, manifestando a onipotência dos pais invertida (FREUD, 2010).

Por outro lado, o narcisismo secundário ocorre quando o indivíduo passa a investir na imagem do eu, que por sua vez é instituída por meio do reconhecimento do eu com as imagens dos objetos. Ou seja, esse estágio representa o investimento da libido do indivíduo em objetos e, em seguida, há o

retorno para o eu. Diante disso, o segundo estágio é compreendido como aquele "(...) que surge por retração dos investimentos objetais como secundário, edificado sobre um narcisismo primário que foi obscurecido por influências várias" (FREUD, 2010, p. 11). Por mais, é notório que os seres que possuem transtornos no desenvolvimento libidinal,

[...] não escolhem seu posterior objeto de amor segundo o modelo da mãe, mas conforme o de sua própria pessoa. Claramente buscam a si mesmas como objeto amoroso, evidenciando o tipo de escolha de objeto que chamaremos de narcísico [...] (FREUD, 2010, p. 22).

Portanto, os narcisistas patológicos dividem sua personalidade em: um eu (ego) ativo e observador, com o qual o indivíduo se identifica, e um objeto passivo, observado (o corpo) (LOWEN, 1983). Por fim, os narcisistas misturam o que são (*self*) com o que desejariam ser (*self ideal*), deixando sua imagem real e idealizando-a. A vista disso, "o sujeito comportasse como se estivesse amoroso de si próprio" (FREUD apud MARCOS, 2016, p. 10). Com o passar do tempo, o conceito de narcisismo foi atualizado e o desdobramento do estudo sobre o tema possibilitou evidenciar suas classificações, que serão abordadas no tópico abaixo.

2.4. O narcisismo contemporâneo e suas classificações

Segundo Kets de Vries e Miller (1990) todos os indivíduos possuem algum indício de comportamento narcisista, seja patológico ou sadio. O narcisismo pode ser classificado como um distúrbio de personalidade, *Narcissistic Personality Disorder* (NPD), observado clinicamente, ou como uma característica, variável da personalidade, analisado de forma subclínica (FATFOUTA, 2018; AMERICAN PSYCHIATRIC ASSOCIATION, 2000).

O narcisismo de características, ou subclínico, é abordado no *Dark Triad*, composto pelo narcisismo, maquiavelismo e psicopatia, como já apresentado anteriormente. Nesse contexto, os indivíduos se diferenciam em níveis altos e baixos de narcisismo, e para defini-los é necessário à utilização de um questionário específico a fim de designar quem é narcisista ou não narcisista (CAMPBELL; FOSTER, 2007; FATFOUTA, 2018; MORF; RHODEWALT, 2001). O NPD é compreendido nas abordagens clínicas ou psiquiátricas, e para que o indivíduo seja classificado como narcisista é preciso que ele seja diagnosticado

com o transtorno de personalidade (CAIN; PINCUS; ANSELL, 2008; FATFOUTA, 2018).

Além disso, é importante destacar que o narcisismo subclínico pode estar inserido na dimensão cognitiva, relacionada à superioridade e a alta confiança, ou a dimensão motivacional, associada ao desejo excessivo por admiração e reafirmação de superioridade (HALES; HOBSON; RESUTEK, 2012; BAUMEISTER; WALLACE, 2002; CHATTERJEE; HAMBRICK, 2007; CAMPBELL; BRUNELL; FOSTER, 2004).

Neste âmbito, o narcisismo construtivo e destrutivo é uma nova nomenclatura para classificar as percepções sobre os traços narcisistas adaptados a diferentes aspectos, pois podem variar em consequências positivas ou negativas (LUBIT, 2002; KETS DE VRIES, 2004; MACCOBY, 2003; CAMPBELL; MILLER, 2008). Sendo assim, narcisismo é considerado um fenômeno multifacetado (MILLER; LYNAM; HYATT; CAMPBELL, 2017).

Diante do exposto, D' Souza (2016) respaldou-se em estudos precedentes para agrupar as principais características dos narcisistas, são elas:

[...] arrogância, ausência de afabilidade, autoaperfeiçoamento, autoestima, autoadmiração, autopromoção, autoridade, autossuficiência, busca de atenção, busca de sensações, capacidade de influenciar e convencer, desonestidade, domínio, egoísmo, exibicionismo, exploração, extroversão, grandiosidade, habilidades cognitivas, insensibilidade, manipulação interpessoal, senso de direito, sensibilidade a críticas, superioridade e vaidade [...] (LIMA, 2020, pag. 26).

Segundo Ross Rosenberg (2013), há diferentes tipos de narcisistas e eles são classificados de acordo com o *continuum* exibido na figura 2. O narcisista, representado no nível +1 e +2 (figura 2), é aquele que possui apenas leves traços narcisistas, e não é patológico, ou seja, o indivíduo é saudável e suas características não trazem problemas.

Figura 2: *Continuum* de si mesmo



Fonte: Ross Rosenberg (2019, p. 27).

O terceiro nível narcisista, correspondente ao número +3 (figura 2), retrata um grau leve ou benigno, também não patológico. Esses narcisistas apresentam obsessividade leve em si mesmo, vaidade e autoconfiança exageradas, além de serem autoindulgentes. Contudo, são pessoas saudáveis, pois são capazes de ter *insights*, notarem quando agem de modo inadequado, reagir moderadamente quando confrontados, conseguem ser recíprocos, ter compaixão e empatia mediana. Desse modo, geralmente são conscientes do seu comportamento narcisista, e raramente causam danos aos seus relacionamentos interpessoais (ROSENBERG, 2013).

O quarto nível, simbolizado pelo número +4 (figura 2), é considerado o grau moderado. Esses indivíduos causam incômodos e entediam as pessoas a sua volta, porque falam exageradamente de si mesmas, ressaltam suas competências, realizações, importância, valor e como são especiais. Para mais, possuem muitos traços do narcisista patológico, pois tem baixo nível de afeto, exigem atenção contínua, buscam autoafirmação, necessitam de validação e exibem status. Porém, ainda não são considerados patológicos, pois podem ter certa consciência desta inadequação ou dos seus traços fortes, e controlá-los numa certa medida. Os narcisistas moderados são capazes de alguma reciprocidade, em certas situações sentem remorso e empatia emocional mesmo se mostrando arrogantes e egoístas. Ademais, ainda reagem às críticas sem tanta reatividade e são responsáveis por seus comportamentos (ROSENBERG, 2013).

Por fim, o quinto nível de narcisista, demonstrado pelo número +5 (figura 2), é o severo, inserido no Transtorno de Personalidade Narcisista (TPN) ou Narcisista Patológico. Esses indivíduos não possuem consciência do seu transtorno, projetam todos os seus problemas nas pessoas a sua volta, são extremamente egoístas, sofrem com excesso de grandiosidade, arrogância, tem um desejo incansável por validação, admiração e elogios, buscando continuamente autoafirmação e atenção. Também, se sentem superiores em relação aos outros, julgam-se sempre certos, monopolizam os diálogos, acreditam que são excepcionais intelectualmente e moralmente, completamente fixados em suas necessidades e negam totalmente seu transtorno (ROSENBERG, 2013).

2.5.O narcisismo e a liderança

De acordo com os estudos de D'Souza (2014), os aspectos que descrevem o narcisista não são sempre enquadrados como algo negativo. Isto porque, quando inseridos em um perfil moderado ou leve, beneficiam as organizações por meio do seu dinamismo e planejamento de boas estratégias, além de possuírem bons desempenhos empresariais e confiança excessiva em suas próprias competências. Ao realizarem tarefas são inovadores, possuem conhecimentos especializados, postura e senso crítico diante das situações, buscam incansavelmente seus objetivos e o prestígio social, e dessa forma direcionam o negócio ao resultado esperado pelas companhias. Ademais, são capazes de persuadir seus liderados para atingirem metas (OUIOMET, 2010), atuam com visão, carisma (D'SOUZA; LIMA; CARRÉ, 2019), superioridade e alta capacidade de liderar (FARWEEL; WOHLWEND-LLOYD, 1998).

Segundo Kets de Vries e Miller (1990, p.5), “o grau de narcisismo da personalidade dos líderes e a origem desse mesmo narcisismo são os elementos primordiais diferenciadores dos diversos estilos de liderança”. Os narcisos almejam o cargo de liderança, e estão mais inclinados a assumirem esses níveis altos nas organizações, pois sua personalidade é motivada pela busca de reconhecimento e autoridade, sendo assim indivíduos com essas características se identificam mais possivelmente com os altos cargos de liderança (KERNBERG, 1975 apud KETS DE VRIES e MILLER, 1990).

Contudo, no momento em que o narcisismo ocorre de modo indevido ou excessivo há grande possibilidade de prejudicar os colaboradores ou a própria organização (FATFOUTA, 2018). Isso é visto quando o caráter explosivo, a contrariedade em aceitar críticas, *feedbacks* e conselhos são ressaltados (D'SOUZA, 2016). Já para Lubit (2002), há uma quantidade considerável de gestores com personalidade narcisista destrutiva, responsáveis por causar problemas morais e estruturais no ambiente de negócio.

Dentre os traços de personalidade, os autores Kets de Vries e Miller (1984) apresentam três perfis de líderes com orientações narcisistas: reativo, auto-ilusório e construtivo. Para melhor entendimento, o quadro expõe resumidamente as características desses líderes frente às circunstâncias gerenciais.

Tabela 1: Características dos líderes narcisistas

TEMA	Líder Reativo (NR)	Líder Auto-Ilusório	Líder Construtivo
RECONHECIMENTO PESSOAL	Sente necessidade de impressionar as pessoas, ser venerado e realizar sonhos audaciosos.	Deseja ser amado e admirado pelas pessoas com as quais lida.	Gosta de ser admirado, mas possui uma visão mais realista de suas capacidades e limites.
TOMADA DE DECISÃO	Apresenta sérias disfunções na tomada de decisões, que impactam em sua empresa.	Toma decisões baseado em trocas de diversos tipos. Sente dificuldade na tomada de decisões estratégicas e, por temer o fracasso, possui perfil mais conservador.	Seu estilo de tomada de decisão pode variar em função da situação da firma.
ANÁLISE DO AMBIENTE	Não examina atentamente o ambiente interno e externo, por considerar que pode manipulá-los e agir sobre eles.	Por ser pouco seguro de si, o líder auto-ilusório examina minuciosamente o meio ambiente interno e externo para impedir ameaças e evitar erros.	São flexíveis e realizam uma boa análise do ambiente antes da tomada de decisões estratégicas.
OPINIÕES OPINIÕES	Não escuta seus conselheiros, pares ou subordinados.	Estuda profundamente a situação, solicitando a opinião dos outros.	Escutam e apreciam as opiniões de seus subordinados.
OPINIÕES DIVERGENTES	Argumentos contrários às suas ideias são ignorados.	São mais tolerantes às opiniões divergentes, reagindo com simpatia quando estas são expressas.	Não demonstram intolerância frente a opiniões divergentes e ficam felizes em assumir a responsabilidade das ações coletivas.
SUBORDINADOS	Não se importa em ferir ou explorar as pessoas para obter sucesso.	Não são tão explorados quanto os líderes NR. Preocupam-se mais com seus subordinados.	Não ignoram a manipulação e podem apresentar ocasionalmente comportamento oportunista. Podem utilizar as pessoas como instrumentos para o alcance dos próprios objetivos.

Fonte: Oliveira, 2017, p. 4; baseado em Kets de Vries e Miller (1990).

Portanto, os líderes com características do narcisista construtivo não causam tantos problemas às organizações, enquanto os traços do narcisista

reativo e auto-ilusório podem impactar gravemente a empresa de acordo com o nível que ocupam. Sendo assim, é indispensável à consciência que há distintas lideranças com traços narcisistas no ambiente organizacional (OLIVEIRA, 2017), que podem impactar as empresas.

3 Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados do estudo

Este capítulo pretende informar sobre as diversas decisões acerca da forma como este estudo foi realizado.

3.1. Etapas de coleta de dados

A pesquisa é descritiva e faz uso da abordagem qualitativa (VERGARA, 2003), mediante realização de entrevistas detalhadas com jovens profissionais de diferentes áreas e organizações. Por mais, deve-se classificar a pesquisa como de campo, considerando a investigação empírica realizada em locais que possuem elementos que expliquem o fenômeno (VERGARA, 2003). Além disso, é importante ressaltar que se realizou uma etapa de pesquisa bibliográfica, em que foram pesquisados conceitos de liderança, traços da personalidade, narcisismo e a sua relação com a liderança.

3.2. Fontes de informação selecionadas para coleta de dados no estudo

Foram entrevistados dez colaboradores, entre 22 e 25 anos, que exercem suas funções no Rio de Janeiro, trabalham em diferentes áreas e empresas, todos com menos de cinco anos de atuação no mercado. O total de profissionais participantes foi composto por cinco mulheres e cinco homens, e todos tiveram experiências como subordinados de líderes com características narcisistas identificáveis.

Acerca da seleção dos entrevistados, a escolha desse perfil adveio da facilidade de alcançar pessoas e seus dados, tendo em vista que já fizeram ou fazem parte das instituições e interações sociais do autor, sendo assim, a amostra foi selecionada por acessibilidade.

3.3. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo

Em relação à coleta de dados, as entrevistas são do tipo focalizado (VERGARA, 2003), ou seja, apesar de não ser totalmente estruturada, foram elaboradas questões, baseadas em um roteiro de apoio, a fim de evidenciar o tema- Percepção dos jovens profissionais sobre os traços narcisistas na gestão. O roteiro discorre sobre os seguintes temas: o tempo de atuação no mercado de trabalho dos subordinados; o reconhecimento pessoal do seu líder; a tomada de decisão dos gestores; a análise do ambiente dos líderes; os modos com os gestores lidam com opiniões; a relação dos subordinados com o líder;

O modelo utilizado para a formulação do roteiro da entrevista foi a tabela 1, desenvolvida por Oliveira (2017), que por sua vez, baseou-se nos conceitos de Vries e Miller (1990), apresentados no referencial teórico. O questionário foi testado em uma pessoa para verificar se estava claro e atendia aos objetivos da pesquisa. Após o teste, a versão final do roteiro de coleta de dados foi gerado e segue em Apêndice. As demais entrevistas foram realizadas por meio da plataforma Zoom, com duração média de uma hora entre os dias 22 de setembro a 04 de outubro.

3.4. Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo

Os dados foram recolhidos separadamente e tratados de forma qualitativa, com a utilização do referencial teórico abordado no estudo. As entrevistas foram reproduzidas individualmente em documentos e, em seguida, todas as informações foram analisadas.

3.5. Limitações do Estudo

Primeiramente, a quantidade de pessoas entrevistadas é uma provável limitação, levando em consideração os poucos indivíduos frente ao número real de colaboradores que são liderados por pessoas com características narcisistas.

Em segundo lugar, a inexperiência dos jovens profissionais pode limitar o número de exemplos ao identificar as características narcisistas de seus líderes. Por fim, a pesquisadora não possui experiência como entrevistadora, sendo mais uma limitação ao estudo. Além disso, a mesma é uma jovem profissional que

teve experiência com traços narcisistas, possibilitando uma interferência tendenciosa durante a realização das entrevistas. Contudo, apesar dessas limitações, acredita-se que o presente estudo conseguiu contribuir para a compreensão do impacto de traços narcisistas na liderança.

4 Apresentação e análise dos resultados

Este capítulo, organizado em duas seções, apresenta e discute os principais resultados alcançados conforme o referencial teórico. O tópico, apresentação e análise dos resultados, foi dividido em: (i) características dos respondentes; (ii) vantagens e desvantagens dos traços narcisistas na gestão.

4.1. Característica dos respondentes

O estudo contou com a participação de dez jovens profissionais que atuam em áreas diferentes. As principais características dos entrevistados seguem na Tabela 2.

Tabela 2: Características dos entrevistados

Entrevistado	Gênero	Idade	Tempo de experiência profissional	Curso
E1	Feminino	22 anos	1 ano e 1 mês	Fonoaudiologia
E2	Feminino	23 anos	2 anos e 3 meses	Administração
E3	Masculino	25 anos	4 anos e 1 mês	Administração
E4	Masculino	23 anos	3 anos e 8 meses	Ciências Contábeis
E5	Feminino	23 anos	3 anos e 5 meses	Administração
E6	Feminino	22 anos	1 ano e 2 meses	Design de interiores
E7	Masculino	25 anos	4 anos e 3 meses	Engenharia de Produção
E8	Feminino	23 anos	2 anos e 5 meses	Administração
E9	Masculino	23 anos	1 ano e 2 meses	Administração
E10	Masculino	25 anos	3 anos e 1 mês	Administração

Fonte: Próprio autor (2021).

Conforme os dados apresentados na tabela 2, metade dos entrevistados são mulheres, e a outra metade são homens. Os participantes possuem de 22 a 25 anos de idade e têm até quatro anos e meio de atuação no mercado de trabalho. Além disso, vale destacar que, a amostra é composta por jovens que trabalharam de carteira assinada ou contrato de estágio, e atualmente estão empregados. Além disso, não necessariamente os entrevistados possuem experiência em uma única empresa. Quanto a graduação, todos os participantes estão em processo de formação, e há entre eles, fonoaudiólogos, administradores, contadores, *design* de interiores e engenheiros.

É importante ressaltar que nove dos entrevistados tiveram mais de uma experiência profissional, e, conseqüentemente, foram gerenciados por líderes diferentes, conforme apresentado na tabela 3. Somente o E9 possui apenas um líder em seu histórico profissional. Coube a cada entrevistado escolher sobre qual líder gostaria de falar, desde que o indivíduo selecionado tivesse como característica o prazer em ser admirado, ou seja, gostar de ser venerado, reconhecido, respeitado ou estimado pelas pessoas a sua volta. Diante dessa escolha, dos dez entrevistados, cinco revelaram que seu líder sente a necessidade excessiva de impressionar e ser venerado, dois participantes disseram que seu líder gosta de ser amado e admirado ao ponto de gerar algum desconforto, e por fim, três entrevistados disseram que seu líder gosta de ser admirado, mas possui uma visão realista de suas capacidades e limites.

A tabela 3, a fim de evidenciar algumas características relacionadas a liderança selecionada pelos participantes, apresenta a área de atuação a qual os entrevistados pertenceram e, também, esclarece se esse líder faz parte do trabalho atual dos entrevistados e quanto tempo possuem experiência direta com ele. Além disso, é interessante destacar que todos os participantes atuam em instituições diferentes, no entanto, as identidades das empresas envolvidas foram omitidas por não serem o foco do trabalho e para não correr o risco de prejudicar os respondentes.

Ademais, é interessante destacar que, todos os entrevistados atuaram presencialmente nas empresas e com os líderes que selecionaram. No entanto, no período acentuado da pandemia trabalharam remotamente, fator que não alterou as percepções já adquiridas. No presente momento, todos os dez entrevistados já retornaram às suas atividades presenciais.

Tabela 3: Características envolvendo a liderança selecionada

Entrevistado	Área de atuação do entrevistado	Cargo do entrevistado	É seu líder atual?	Quanto tempo atua ou atuou na empresa?
E1	Saúde Clínica	Estagiária	Não	Atuou 5 meses
E2	Financeira	Estagiária	Não	Atuou 1 ano e 3 meses
E3	Recursos Humanos	Assistente	Não	Atuou 2 anos
E4	Financeiro	Gerente Assistente	Não	Atua a 2 anos
E5	Comercial	Assistente Comercial	Não	Atuou 3 anos
E6	Design de Interiores	Estagiária	Sim	Atua a 6 meses

Entrevistado	Área de atuação do entrevistado	Cargo do entrevistado	É seu líder atual?	Quanto tempo atua ou atuou na empresa?
E7	Comercial imobiliário	Corretor	Não	Atuou 1 ano
E8	Administrativo	Estagiária	Sim	Atua a 1 ano e 2 meses
E9	Financeiro	Estagiária	Sim	Atua a 5 meses
E10	Administrativo	Assistente	Sim	Atua a 4 anos

Fonte: Próprio autor (2021).

Como pode ser percebido na Tabela 3, os participantes da pesquisa são profissionais com diferentes cargos, áreas de atuação e empresas, a fim de diversificar a percepção acerca do assunto abordado. É importante também mencionar que, seis entrevistados selecionaram líderes antigos, enquanto os demais preferiram responder a pesquisa com base em seu líder atual.

Na sequência, os jovens profissionais responderam questões sobre os líderes escolhidos considerando o roteiro de entrevista adotado no estudo. Desse modo, com base nas respostas dos entrevistados e no referencial teórico, o próximo tópico apresenta as vantagens e as desvantagens da gestão narcisista.

4.2.Vantagens e desvantagens dos traços narcisistas na gestão

De acordo com os perfis de lideranças narcisistas, abordados no capítulo 2, seção 2.5, as características e os comportamentos desses líderes variam frente a situações gerenciais. A fim de identificar os traços narcisistas presentes nos gestores via percepção dos liderados, os entrevistados foram questionados sobre como os seus líderes tomam decisões, analisam os ambientes, lidam com opiniões e se relacionam com seus liderados.

Diante disso, essa seção da pesquisa apresenta as principais vantagens e desvantagens dos traços narcisistas, que por sua vez foram classificados conforme os perfis de líderes narcisistas: (i) reativo (ii) auto ilusório e (iii) construtivo. Vale salientar que as características dos líderes reativos e o auto-ilusório desfavorecem as organizações, e em contrapartida, os construtivos não causam problemas e são vantajosos às empresas (VRIES; MILLER, 1990).

4.2.1. Tomada de decisão

Em primeira instância, os dez entrevistados foram questionados sobre a forma como os líderes selecionados tomam decisões. Sobre o tema, três dos dez participantes relataram que seus líderes costumam apresentar sérias disfunções na tomada de decisão, como comprometer-se com projetos de alto risco precipitadamente, desligar funcionários fundamentais por temer oposições, não consultar ninguém, entre outras disfunções que impactam a empresa, indicando traços de liderança reativa. Além disso, esses três entrevistados apontaram o fato dos seus líderes serem precipitados e até capazes de deformar as situações para evitar uma decepção consigo mesmo, tal como foi apontado por Manfred F. R. Kets de Vries e Danny Miller (1984), que caracterizam os traços do líder narcisista reativo como o grande responsável por trazer graves consequências à organização, desfavorecendo-a. Na sequência é apresentado um trecho do relato de um dos entrevistados sobre o assunto:

“Diversas vezes meu antigo líder apresentava disfunções por acreditar excessivamente nas ideias dele. Por exemplo, certa vez uma cliente influente pediu para fecharmos um seguro de um carro de marca cara, porém, o mesmo apresentava falta de documentação e informações. Nós e a sócia desse líder não concordamos em finalizar o negócio tão rapidamente, pois não parecia confiável. Porém, ele insistiu e ordenou que fizéssemos, resultando em um problema gigante para a empresa, porque a cliente nos deu um calote. A vontade de ter o nome dele vinculado a alguém de referência e fechar um negócio com valor alto, como falava claramente, foi mais importante do que preservar o resultado da empresa, colocando-a em risco e passando por cima dos processos éticos e legais” (E2).

Referente à mesma questão, cinco dos dez entrevistados indicaram traços que podem ser classificados como auto-ilusórios, ao revelarem que os líderes apresentavam dificuldade na tomada de decisões estratégicas e, por temerem o fracasso, possuíam um perfil mais conservador. Além disso, esses cinco entrevistados relataram que seus líderes eram indecisos, por serem excessivamente prudentes e consultarem pessoas até demais. Ademais, deixavam de tomar decisões que seriam vantajosas para a empresa por temerem ter seu nome vinculado ao fracasso, mesmo que as chances de erros fossem mínimas. Essa conduta para tomar decisões, de acordo com Kets de Vries e Miller (1990), retrata o comportamento dos líderes narcisistas auto-

ilusórios frente a esse contexto, destacando o conservadorismo e a prudência exacerbada desses líderes.

Por exemplo, o E3 relatou que seu líder é conservador, tem muita dificuldade em tomar decisões, em destaque aquelas que fogem dos processos tradicionais aplicados por ele. O entrevistado exemplificou esse fato, relatando que na empresa todos os associados preferiam utilizar o Excel para fazer balanços, por ser mais rápido e prático, porém, diante do impasse, ele decidiu exigir que seus subordinados utilizassem a HP, principalmente por temer algo novo e, também, por receio de perder o controle. Além desse relato, o E1 também dividiu suas experiências sobre essa questão, apresentada no trecho a seguir:

“Muito pragmática, a minha antiga líder evitava erros por ser muito preocupada com o próprio nome, e normalmente, perguntava as coisas várias vezes para evitar falhas. Por exemplo, quando eu tentava ajudar auxiliando atividades simples, ela recorria a outras pessoas para confirmar ou preferia que eu não fizesse nada” (E1).

Por fim, ainda sobre a questão que revela o modo como os líderes escolhidos pelos participantes costumam tomar decisões, dois dos dez entrevistados relataram que o estilo de tomada de decisão do seu líder pode variar em função da situação da firma, contanto que os objetivos desejados sejam alcançados, indicando traços da liderança construtiva. Os dois participantes disseram que os seus líderes são confiantes, tomam decisões rapidamente e, quando necessário são conservadores e minuciosamente analíticos, sempre se responsabilizando por suas escolhas. Essas características relatadas pelos dois entrevistados podem ser compreendidas como traços dos líderes construtivos, pois segundo Manfred F. R. Kets de Vries e Danny Miller (1984), esses gestores são voltados aos objetivos, confiantes, coletores de muitas informações, sendo independentes na tomada de decisão, além de assumirem os seus atos. Em seguida é exibida uma parte das narrativas do entrevistado sobre o assunto:

“Meu líder toma decisões de modo flexível, de acordo com a demanda dele. Recentemente, ele estava decidindo se eu passaria a tomar conta das redes sociais da empresa, ou se contrataria uma empresa de Marketing. No fim, foi bem analítico, percebeu que sobrecarregaria minha demanda e seria mais viável ter o mesmo nível de engajamento das outras organizações

que investem nisso, então reportaram o serviço para uma empresa terceirizada.” (E6)

Dando continuidade a percepção dos participantes frente as situações envolvendo os líderes que selecionaram, a próxima seção aborda a análise do ambiente realizada por esses gestores.

4.2.2. Análise do ambiente

Em um segundo momento, os dez entrevistados foram questionados sobre como os líderes, selecionados por eles, costumavam analisar o ambiente interno e externo antes de tomarem as decisões.

Sobre essa questão, três dos dez entrevistados relataram que seus gestores não examinam atentamente os ambientes, por considerarem que podem manipulá-los e agir sobre eles, o que indica traços da liderança reativa. Esses relatos dos participantes, tal como apontado por Kets de Vries e Miller (1990), podem se relacionar aos perfis de liderança narcisista reativa como aqueles que têm como traço acreditar manipular os ambientes, dispensando uma análise mais profunda, aliado a busca por projetos de alto risco, que quase sempre resultam em fracassos. O E2 narrou sua experiência sobre o assunto, relacionando a tomada de decisão e a análise do ambiente, acrescentando que,

“O meu antigo líder sempre ressaltava o fato de ter a sua seguradora há 20 anos, ignorando o fato dela nunca ter crescido em todo esse tempo e possuir alta rotatividade. Não procura fazer análises, não percebe a fraqueza do seu ambiente interno, principalmente em relação aos seus subordinados. Além disso, é pouco preocupado com as ameaças, pois o fato de ter parceria com uma grande seguradora, destaque no mercado, o faz acreditar ser intocável. Ele demonstra que tem o controle de tudo e que nada pode atingi-lo.” (E2)

Além desses comportamentos, os três entrevistados ressaltaram a transferência, que os seus líderes costumam realizar, como outro traço comum entre eles. Segundo Kets de Vries e Miller (1990), uma das características dos líderes reativos é não aceitar seu erro ou um projeto sem sucesso, e ao perceber os danos que causou, tendem a atribuir o fracasso a outra pessoa ou à equipe toda. Nesse contexto, os entrevistados destacaram em sua fala relatos similares ao que segue destacado:

“Tudo que ele fazia considerava perfeito, então não gostava que a gente revisasse, e quando aconteciam erros gritantes, ele prejudicava a empresa e ainda colocava a culpa em outros subordinados”. (E7)

Ainda sobre a mesma questão, relacionada à análise do ambiente, quatro dos dez entrevistados revelaram que seus líderes são pouco seguros de si e examinam minuciosamente o ambiente interno e externo para impedirem ameaças e erros, o que pode ser interpretado como traços da liderança auto-ilusória. Alinhado a fala dos entrevistados, Vries e Miller (1984) revelam que os líderes auto-ilusórios têm como principal traço a insegurança, são mais conservadores e se asseguram em análises profundas e consultas excessivas. O relato a seguir representa a opinião dos entrevistados sobre o tema:

“A minha antiga líder se prevenia ao máximo de erros. Então sempre buscava analisar e reafirmar as questões antes de tomar decisões, principalmente as que fugiam do domínio dela. Por um lado, isso era ótimo, mas quando o contexto envolvia uma análise mais simples, ela investia muito tempo em algo que poderia ser resolvido de modo mais ágil. Além disso, a insegurança dela ficava nítida quando realizava análise, principalmente a do ambiente externo, e isso acabava deixando a equipe também insegura”. (E1)

Finalizando a questão acerca da análise do ambiente, três dos dez entrevistados relataram que seus líderes são flexíveis e realizam uma boa análise do ambiente antes das decisões, características essas atribuídas aos líderes narcisistas construtivos, segundo Amorim (2021) apud Kets de Vries e Miller (1990). Os três participantes ressaltaram a paciência como a virtude dos seus líderes, e conexo a esse atributo, Kets de Vries e Miller (1990) explicitam que os líderes narcisistas construtivos realizam a análise necessária para tomarem decisões e procuram o melhor momento para demonstrar seus conhecimentos, sem desfocar do objetivo a ser alcançado e do seu sucesso. Na sequência o trecho evidencia um relato que ilustra a opinião dos entrevistados sobre o assunto:

“Meu líder é flexível, normalmente me libera quando necessário, pedindo para eu compensar o horário em outros dias por saber a importância de manter o ambiente interno saudável, mesmo que algum trabalho fique pendente. Analisa bem o ambiente externo, principalmente porque os projetos não podem apresentar erros futuros, nunca vi acontecer um erro sequer, então

está sempre preocupado em analisar os detalhes e entregar o melhor para o cliente.” (E6)

Na próxima seção, será apresentada a forma como as lideranças consideram outras opiniões.

4.2.3. Líderes com traços narcisistas diante de opiniões

A forma de agir diante de opiniões também varia de acordo com o perfil de liderança narcisista. Nessa seção, os dez entrevistados foram questionados sobre como os seus líderes reagem a opiniões, sejam elas divergentes ou não.

Sobre isso, quatro dos dez entrevistados responderam que quando se trata de opiniões, as ideias dos liderados são totalmente ignoradas, principalmente quando os argumentos são críticos, característica essa atribuída aos líderes narcisistas reativos. Esses participantes ressaltaram que seus líderes não escutam ninguém que traga opiniões diferentes, incluindo seus superiores ou outros com o mesmo nível hierárquico, porém a forma de manipulá-los disfarça a sua aversão.

Segundo Kets de Vries e Miller (1990), os líderes com características narcisistas reativas são exibicionistas e possuem um ego de grandiosidade que o faz querer estar próximo de subordinados que o bajulem. Por essa razão, as ideias críticas dos liderados são dispensadas, ignoradas ou colocadas em segundo plano, conforme as narrativas dos entrevistados. O E4, por exemplo, relatou que em dois anos trabalhando com a sua antiga líder, gerente geral do banco, nunca a viu solicitando ou fazendo questão de pedir a opinião de ninguém, “ela só consulta a inteligência artificial”. Já o E7, disse que seu líder ignorava opiniões contrárias as dele vindas de um subordinado, e, além disso, forçava-o a mudar de opinião. Para detalhar a observação dos liderados, a seguir são apresentadas falas dos entrevistados acerca do assunto:

“Meu antigo líder não ouvia ninguém, pois acreditava que ninguém tinha prestígio o suficiente para dar alguma opinião, principalmente o não solicitado. Quando seus superiores falavam, ele era obrigado a ouvir, mas também não demonstrava satisfação. Eu tinha mais coragem, e quando estava relacionado com o meu trabalho, eu dava opinião mesmo sem ele pedir. Ele ouvia, sem dar muita importância, porém sem ser deselegante, eu percebia que ele fingia que concordava, e em seguida ele continuava com a ideia dele.” (E3)

Ainda sobre a forma dos gestores lidarem com opiniões, três dos dez participantes responderam que seu líder solicita a opinião de outros colegas de trabalho após analisar profundamente a situação e ver necessidade para tal, nesse caso, se torna mais tolerante às opiniões divergentes, reagindo com simpatia, o que pode ser interpretado como traços narcisistas auto-ilusórios. Os entrevistados destacaram que possuem abertura parcial para darem opinião, ou seja, quando não são solicitados evitam falar algo contrário, pois os comentários não são tão bem recebidos e seus líderes ficam chateados por acreditarem terem sido criticados. Tal relato pode ser interpretado como característica de líderes narcisistas auto-ilusórios, pois, segundo Amorim (2021) apud Kets de Vries e Miller (1984), esses líderes recebem bem opiniões que de alguma forma serão oportunas para eles, ou seja, somente quando veem necessidade. Mas, apesar da sua postura diplomata, sua tolerância reduz com críticas não solicitadas. Os relatos a seguir evidenciam as percepções dos entrevistados acerca do assunto:

“Ela faz o dela, evita pedir muitas opiniões, só quando é necessário. Ela nunca me pediu opinião, e eu tinha medo de dar, não tinha abertura para fazer questionamentos ou dar opiniões. Não tinha troca, não era livre.” (E1)

“Mesmo sua palavra sempre sendo a final, quando o assunto é mais crítico costuma solicitar opinião a sua sócia, que por sua vez era mais técnica que ele. Porém os subordinados não eram escutados, só ouvia por educação e nunca levava em consideração o que era dito, só quando os planos dele davam errados e precisava de alternativa.” (E2)

“Nem sempre eram bem aceitas, e quando divergíamos, ela nos chamava de reativos e acreditava que era má vontade de realizar as funções. Porém, em outras situações mais complexas, aceitava nossa opinião.” (E5)

Concluindo o assunto sobre a percepção dos entrevistados quanto a tolerância dos seus líderes frente a opiniões, o E6, E8 e E9 apresentaram relatos que aproximam seus líderes de traços narcisistas construtivos, pois escutam e apreciam as opiniões de seus subordinados, não demonstram intolerância frente a opiniões divergentes e ficam felizes em assumir a responsabilidade das ações coletivas. O modo de agir dos líderes desses três entrevistados condiz com o descrito por Kets de Vries e Miller (1990) sobre as características dos líderes construtivos, que aprovam subordinados críticos, reconhecem a competência dos liderados, apoiam aqueles que dão opiniões diferentes, acreditando que seu

subordinado possa agregar valor à sua ideia, além de assumirem com total responsabilidade as ações coletivas. Os trechos apresentados na sequência descrevem a percepção dos entrevistados acerca dessa questão:

“Sempre pede a opinião da sócia, e quando aos subordinados, ele ouve as ideias e aproveita o que for benéfico ao projeto, pois ele mesmo solicita e estimula isso. Inclusive no último projeto aderiram uma ideia que eu dei quanto à iluminação da casa.” (E6)

“Em várias situações pedem sugestões de melhorias sim, principalmente no nível administrativo, questionam com frequência o que pode melhorar nos processos da empresa. Normalmente, quando inicia no trabalho ou quando algum fator externo impacta a empresa, eles solicitam e se mostram abertos a opiniões, temos liberdade.” (E8)

Na próxima seção daremos continuidade a percepção dos entrevistados, no entanto, foram voltadas totalmente para sua relação com seus líderes selecionados.

4.2.4. Relação com liderados

No último momento da entrevista, os dez participantes responderam questões acerca da sua relação com os líderes que selecionaram. É importante ressaltar que os entrevistados abordaram a forma como se sentiam como profissionais e, também, pessoalmente no ambiente de trabalho.

Em relação ao relacionamento interpessoal, quatro deles relataram que seus líderes não se importam em ferir ou explorar as pessoas para obter sucesso, além de serem desprovidos de empatia. Esse comportamento pode ser interpretado como traços dos líderes narcisistas reativos, que por sua vez, ignoram as necessidades dos liderados, são exigentes ao extremo e os exploram, sendo voltados somente para os seus interesses, conforme abordado por Kets de Vries e Miller (1990). As próximas narrativas apresentadas detalham as experiências dos entrevistados sobre essa questão:

“Me via sem perspectiva de seguir carreira ali, pois enxergava ele como um obstáculo que eu não podia enfrentar, responsável por eu voltar para casa chorando, por decidir sair do emprego. Me estressava muito, ficava sempre além do horário para cumprir as metas impossíveis dele, e por isso desenvolvi problemas de saúde, como pressão alta.” (E3)

“Eu fiz um procedimento errado após a ligação com o cliente, não tinha sido treinado para realizar aquela função [...]. Então ela me chamou na sala dela e perguntou se eu sabia ler, se eu sabia o que eu estava fazendo, entre outras coisas que me fizeram chorar compulsivamente. [...] em longo prazo, me sentia pressionado e minha saúde mental foi afetada, foi a fase da minha vida que desenvolvi estresse.” (E4)

“Pedia demandas no horário de almoço e fazer horas extras todos os dias. Me sentia humilhado, impotente, como se eu não soubesse fazer nada, cansado mentalmente, insuficiente, limitado, oprimido, estressado.” (E7)

“Sinto-me desvalorizado, pois acabo não tendo minhas ideias e opiniões expostas, ouvidas ou debatidas.” (E10)

Diante dessas experiências negativas dos entrevistados, os quatro revelaram a vontade de sair da organização durante essa liderança. Relacionado a isso, Kets de Vries e Miller (1990) ressaltam que os líderes com traços reativos promovem rotatividade, falta de motivação e instabilidade, sendo altamente prejudiciais as empresas. Os E3, E4, E7 e E10 expressaram inúmeras insatisfações e impactos negativos desse tipo de comportamento, tais como ilustrados pelos depoimentos a seguir:

“Essa pressão me fazia realizar o trabalho em pouco tempo, correr com as tarefas, e não conseguia manter a relação ideal com o cliente, sendo a pior coisa, pois não conseguia captá-los, já que só focava em metas.” (E4)

“Sobrecarregado, ele pedia coisas fora das nossas atividades, perdia o dia todo, acumulava trabalho e fazia muita hora-extra.” (E7)

“[...] não vejo porque continuar na organização. Estou em outros processos seletivos para sair da empresa.” (E10)

Ainda sobre a relação entre os jovens profissionais e seus líderes, o E1, E2 e E5, informam que seus gestores não eram afetivos, mas que eles ainda se preocupavam minimamente com eles, sendo oportunistas ao explorá-los, traços esses que os aproximam da liderança auto-ilusória. Correlacionado a isso, Amorim (2021) apud Kets de Vries e Miller (1990) afirma que os líderes narcisistas auto-ilusórios utilizam os funcionários como ferramentas para alcançarem seus objetivos, explorando-os com limites, mesmo agindo sem demonstrar afetividade e com superficialidade emocional, o que corresponde a

percepção dos entrevistados. O E2, por exemplo, expôs que seu líder, sabendo que ela estava liberada das aulas da faculdade, solicitava trabalhos que consumissem tempo além do horário de trabalho, e não pagava horas-extra, fazendo a compensação com folgas aleatórias quando ele achasse mais conveniente. Diante desse assunto, os entrevistados relataram as situações a seguir:

“Ele me dava folga na época de provas. Quanto algumas coisas ele tinha noção. Mas no geral, eu me sentia triste e culpada de não ter conseguido permanecer por mais de um ano no emprego, mesmo realizando uma função que eu gostava. Tinha baixa produtividade, procrastinava por raiva dele e me sentia sobrecarregada. Por isso revolvi sair de lá, mesmo precisando.” (E2)

“Ela me tratava educadamente, mas distante demais. No dia a dia eu me sentia péssima, eu estava aprendendo, tinha acabado de entrar no mercado, chegada querendo aprender, e ela me deixava de fora. Eu não conseguia fazer um bom trabalho, me achava incompetente por conta do *feedback* sempre insatisfatório dela. Sem ser grosseria, ela falava diminuindo quem estava aprendendo. Não era acolhedora. Essa líder limitou minha experiência, não me senti engajada e nem com vontade de continuar na empresa. Devido a essa postura, ela não conseguia dar oportunidade para os estagiários, porque queria tudo voltado para si mesma. Foi uma experiência negativa, não gostaria de viver uma situação parecida novamente.” (E1)

“Eu sentia falta de liberdade, porque ela não me dava abertura, não demonstrava nenhum afeto por mim. Acabei me fechando a rotina, não tinha autonomia, e sim retrabalho por alguns erros dela. Não concluía o que eu começava, era desgastante não aprendia coisas novas, não me desenvolvia.” (E5)

Concluindo essa questão sobre o sentimento dos entrevistados frente às características dos seus líderes, três dos dez participantes percebiam que seus líderes utilizavam as pessoas como instrumentos para alcançarem seus objetivos, não descartando o oportunismo, mas sendo empáticos e realistas. A opinião de E6, E8 e E9, indicam traços narcisistas construtivos relatados por Kets de Vries e Miller (1990), que por sua vez inspiram seus subordinados a atuarem em prol de benefícios em comum, e assumem seus atos, sem transferi-los ou se importando com a reação alheia. Na sequência são apresentados alguns trechos dos relatos dos entrevistados sobre o assunto:

“Ele é justo, tem uma energia fundamental para o peso das demandas e metas diárias, está sempre confiante e passa isso para toda equipe, somos muito estimulados. Por isso me sinto bem indo trabalhar, tenho motivação.” (E8)

“Sou bem realizada, esse é meu primeiro estágio, no setor financeiro como sempre quis, tenho vontade de permanecer na empresa por muitos anos, tendo em vista o plano de carreira que oferecem e a como me sinto valorizada.” (E9)

“Me sinto valorizada, acredito que eles se importam comigo, com meu bem-estar e desenvolvimento profissional. O quadro de luz da minha casa recentemente queimou e tive esse problema antes de sair para o trabalho, e me liberaram o dia. Além disso, recorrentemente, me dão *feedback*, isso me faz sentir ainda melhor. Isso impacta na qualidade do meu trabalho, que tem sido cada vez mais superior. Consigo me concentrar com mais facilidade, concluir os projetos mais rápido e entregar um resultado de qualidade para eles.” (E6)

5 Conclusões e recomendações para novos estudos

Esse trabalho investigou a percepção dos jovens profissionais sobre as características narcisistas presentes em seus líderes e o impacto desses traços na gestão das empresas. O foco do estudo recaiu sobre a forma como os líderes com características narcisistas tomam decisões, analisam o ambiente interno e externo, lidam com opiniões e se relacionam com seus subordinados segundo o modelo de distinção entre os traços de lideranças narcisistas, do autor Oliveira (2017), baseado nos conceitos de Vries e Miller (1990).

Para aprofundar a análise pretendida, investigou-se a perspectiva de D'Souza (2016) a fim de evidenciar os principais traços de Personalidade Comportamental do *Dark Triad*. Além disso, abordou-se a perspectiva de Lima (2020), referente às definições de indivíduos narcisistas, considerando a distinção entre os narcisistas clínicos e os subclínicos.

Para atingir aos objetivos pretendidos, realizou-se uma pesquisa em livros e artigos e, na sequência, realizou-se uma pesquisa de campo. Foram realizadas dez entrevistas com jovens profissionais, que possuem até cinco anos de experiência no mercado e que pertencem a diferentes empresas e áreas de atuação. Os dados foram tratados de forma qualitativa, com a utilização do referencial teórico abordado no estudo.

Diante das questões formuladas, foram identificados os traços narcisistas presentes nos gestores e seus principais impactos, via percepção dos liderados. Os jovens profissionais que mais se sentem afetados são aqueles que percebem que seus líderes ignoram suas opiniões, são exploradores e não tem empatia. Esses participantes, que relatam traços mais próximos do perfil narcisista reativo, acreditam que essas características prejudicam sua relação com seus líderes, pois se sentem desmotivados, desrespeitados e improdutivos. Ademais, citaram que não possuem desejo de continuar na empresa. Na percepção dessa mesma parcela de jovens, os seus líderes tomam decisões pensando somente em si mesmos e acreditam que podem manipular os ambientes internos e externos, logo dispensam analisá-los. Dessa forma, os entrevistados afirmam acreditar que as empresas em que atuam são colocadas em risco e que os

traços dos seus gestores impactam de forma negativa os resultados, principalmente em longo prazo.

Sob outra perspectiva, parte dos entrevistados tem uma concepção diferente acerca das características dos seus líderes, indicando traços que podem ser associados às características do narcisista auto-ilusório. Os jovens profissionais que acreditam ter uma relação fraca com seus gestores entendem que são afetados pela ausência de confiança, insensibilidade e dificuldade em ouvir críticas não solicitadas por parte dos líderes. Eles percebem que os traços de seus gestores, como serem indecisos, questionadores em excesso, inseguros, possuem dificuldade para tomar decisões e exclusiva preocupação em vincular sua imagem ao fracasso, impactam os resultados almejados das empresas. Isso porque, entendem que os seus líderes não aproveitam a maioria das oportunidades, tendo em vista que evitam investimentos de risco, mas com possibilidade de alto retorno.

Por fim, os demais jovens profissionais apresentam outro ponto de vista em relação às características dos seus líderes, apontando traços que se aproximam do narcisista construtivo. Eles percebem seus líderes seguros, pacientes, focados nos objetivos, flexíveis para tomarem decisões e ouvirem opiniões diferentes, responsáveis por ações coletivas e especializados em conhecimentos específicos e acreditam que eles são fundamentais para o sucesso das suas empresas. Essa parcela dos participantes ressaltou que as características citadas por eles impactam positivamente a gestão das organizações, pois além dos resultados serem atingidos com frequência, sentem-se engajados, valorizados, desenvolvidos e empenhados a permanecerem nas organizações em longo prazo.

Desse modo, o estudo atingiu o objetivo pretendido, elucidando as principais percepções dos jovens profissionais sobre os traços narcisistas presentes em seus líderes, além do impacto dessas características para a gestão das empresas.

5.1.Sugestões e recomendações para novos estudos

Tendo em vista os pontos abordados, considerando as limitações do estudo referente à quantidade de indivíduos entrevistados, aos próximos estudos que desejam detalhar e aprofundar o tema estudado, recomenda-se entrevistar

jovens profissionais de outros estados do Brasil, com maior diversidade de empresas, gestores e áreas de atuação. Além de ampliar o número de entrevistados, sugere-se realizar a pesquisa com outros públicos, segmentados por tempo de experiência em empresa, diversificando a idade e trazendo uma nova perspectiva acerca do assunto.

Levando em consideração a distribuição de gênero dos líderes envolvidos, recomenda-se realizar um estudo equilibrando o número de gestores homens e mulheres selecionados pelos participantes, a fim de analisar a prevalência dos traços narcisistas (reativos, auto-ilusórios e construtivos) presentes em cada categoria. Desse modo, ampliaremos o conhecimento acerca do comportamento feminino e masculino frente à gestão das organizações.

Por fim, pretendendo ser enriquecedor à bibliografia administrativa aplicada as organizações, é recomendado que pesquisem e abordem mais detalhadamente a gestão narcisista e a influência que ela pode proporcionar as empresas. É relevante, também, que esses novos estudos tragam formas mais específicas de minimizar os impactos negativos que os traços reativos e auto-ilusórios nos líderes podem ocasionar aos liderados e aos resultados das empresas como um todo.

6 Referências Bibliográficas

AMERICAN PSYCHIATRIC ASSOCIATION. Diagnostic and statistical manual of mental disorders. 4 ed. Washington, DC: **American Psychiatric Association**. 2005. 886p. ISBN: 0- 89042-061-0.

AMORIM, Wilson Antunes. NARCISISMO E SUA INFLUÊNCIA SOBRE A LIDERANÇA. **Revista Científica da Ajes**, v. 10, n. 20, 2021.

ARAÚJO, Maria das Graças. **Considerações sobre o narcisismo**. Disponível em:<http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S01003437201000200011&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 8 set. 2021.

ASSOCIATION, A. P. **Diagnostic and statistical manual of mental disorders**. 4 ed. ed. Washington: DC: American Psychiatric Association, 2000.

ÁVILA, Ana Isabel Venzon dos Santos de. **Liderança e motivação: a influência do líder na motivação dos trabalhadores**. 2017

AVOLIO, B.; BASS, B.; JUNG, D. Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**. v. 72, p. 441-462, 1999.

BASS, B.; AVOLIO, B. Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond. **Journal of European Industrial Training**, v. 14, p. 20-27, 1990.

BAUMEISTER, R. F.; WALLACE, H. M. The Performance of Narcissists Rises and Falls with Perceived Opportunity for Glory. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 82, n. 5, p. 819-834, 2002.

CAIN, N. M.; PINCUS, A. L.; ANSELL, E. B. Narcissism at the crossroads: Phenotypic description of pathological narcissism across clinical theory, social/personality psychology, and psychiatric diagnosis. **Clinical Psychology Review**, v. 28, n. 4, p. 638–656, 2008.

CAMPBELL, W. K.; FOSTER, J. D. The narcissistic self: Background, an extended agency model, and ongoing controversies. In: **IN C. SEDIKIDES, & S. J. S. (). The self**. New York: NY, 2007. p. 115-138.

CAMPBELL, W. K.; MILLER, J. D. Comparing Clinical and Social-Personality Conceptualizations of Narcissism. **Journal of personality**, v. 76, n. 3, p. 449-476, 2008.

CHATTERJEE, A.; HAMBRICK, D. C. It's all about me: Narcissistic chief executive officers and their effects on company strategy and. **Administrative Science Quarterly**, v. 52, n. 3, p. 351–386, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. 3. Ed, Barueri, SP: Manole, 2014.

CIULLA, J. B. What is Good Leadership? **Leadership Magazine**, John F. Kennedy School of Government for Public Leadership, Harvard University: Forthcoming, 2004.

CAMPBELL, W. K.; BRUNELL, A. B.; FOSTER, J. D. unning from shame or revelingin pride? Narcissism and the regulation of self-conscious emotions. **Psychological Inquiry**, v. 15, p. 150–153, 2004.

CRAIG, S.; KAISER, R. Destructive Leadership. In: Rumsey, M. The Oxford Handbook of Leadership. New York: Oxford University Press, 2013.

DIB, Sandra Korman; DE CASTRO, Lucia Rabello. O trabalho é projeto de vida para os jovens?. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 13, n. 1, p. 01-15, 2010.

D'SOUZA, M. F.; LIMA, G. A. S.; JONES, D.N.; CARRÉ, J. R.. Eu ganho, a empresa ganha ou ganhamos juntos? Traços moderados do Dark Triad e a maximização de lucros. **Revista de Contabilidade e Finanças – USP**, São Paulo, v. 30, p. 123-138, jan./abr 2019.

D'SOUZA, Marcia Figueredo. **Manobras Financeiras e o Dark Triad: o despertar do lado sombrio na gestão**. 2016. 199f. Tese (Doutorado em Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2016.

D'SOUZA, M. F.; LIMA, G. A. S. F. de; The Dark Side of Power: The Dark Triad in Opportunistic Decision-Making August 10, 2015. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, São Paulo, v.8, n.2, p. 135 - 156 Mai./Ago. de 2015. DOI: 10.14392/asaa.2015080201. Disponível em: <http://asaa.anpcont.org.br/index.php/asaa/article/view/224>. Acesso em: 10 de agosto de 2021.

D'SOUZA, MARCIA FIGUEREDO; LIMA, G. A. S. F. Taxonomia do Dark Triad: revelações da rede científica no meio organizacional. In: **Anais do Congresso USP de Controladoria e Contabilidade**. 2014.

FARWELL, L.; WOHLWEND-Lloyd, R. Narcissistic processes: optimistic expectations, favorable self-evaluations, and self enhancing attributions. **Journal of Personality**. v. 66, p. 65-83, 1998.

FATFOUTA, R. Facets of narcissism and leadership: A tale of Dr. Jekyll and Mr. Hyde? **Human Resource Management Review**, p. 0-1, September 2018.

FREUD, Sigmund. **Introdução ao narcisismo, ensaios de metapsicologia e outros textos**. São Paulo: Companhia das Letras, 2010.

GARDNER, W. L.; AVOLIO, B. J.; LUTHANS, F.; MAY, D. R.; WALUMBWA, F. Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. **The Leadership Quarterly**, v.16, p.343-372, 2005.

GEORGE, B.; SIMS, P.; MCLEAN, A. N.; MAYER, D. Discovering your authentic leadership. **Harvard Business Review**, 85(2), 129, 2007.

HALES, J.; HOBSON, J. L.; RESUTEK, R. J. The Dark Side of Socially Mediated Rewards: How Narcissism and Social Status Affect Managerial Reporting. **Working paper**, Georgia Institute of Technology, 2012.

JONES, Daniel N.; PAULHUS, Delroy L. Introducing the Short Dark Triad (SD3): A Brief Measure of Dark Personality Traits. **Journal Assessment**, Washington, DC, v. 21, n. 1, p. 28- 41, 2014.

KETS DE VRIES, Manfred. F. R e MILLER Danny. **The neurótico organizattion**. San Francisco: Jossey Bass, 1984

KETS DE VRIES, Manfred F.R.; MILLER, Dany. Narcisismo e Liderança: uma perspectiva de relação de objetos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo 1990.

KETS DE VRIES, M. F. Organizations on the Couch: A Clinical Perspective on Organizational Dynamics. **European Management Journal**, v. 22, n.2, p. 183-200, 2004.

KORMAN DIB, S.; CASTRO, L. R. de. O trabalho é projeto de vida para os jovens? **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho (USP)**, vol. 13, n. 1, pp. 1-15, 2010.

KURY, Mario da Gama. **Dicionário de Mitologia Grega e Romana**. 8. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1999.

LE POULICHET, Sylvie. **O conceito de narcisismo**. In: NASIO, J. D. Lições sobre os 7 conceitos cruciais da Psicanálise. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1989.

LIMA, JANE; **CEO NARCISISTA E HONORÁRIOS DE AUDITORIA**. Orientador: Prof.^a Dr^a Márcia Martins Mendes De Luca. 2020. 79 p. Dissertação (Pós Graduação em Administração e Controladoria) - Universidade Federal do Ceará, FORTALEZA -CE, 2020.

LOWEN, Alexander. **Narcisismo: negação do verdadeiro self**. 9. ed. São Paulo: Cultrix, 1983.

LUCENA, J. R. N.; CAVAZOTTE, F. S. C. N. Ethical leadership leader-follower relationship and performance: a study in a telecommunications company. **Revista de Administração Mackenzie (RAM)**, 17 (2), p. 67-92, 2016.

LUBIT, R. The long-term organizational impact of destructively narcissistic managers. **Academy of Management Executive**, v. 16, n. 1, p. 127-138, 2002.

MACCOBY, M. **The Productive Narcissist: The Promise and Peril of Visionary Leadership**. New York: Broadway Books, 2003.

MARCOS, Cristina Moreira. **A introdução do narcisismo na metapsicologia e suas consequências clínicas**. Disponível em: <<http://www.seer.ufsj.edu.br/index.php/analytica/article/view/1566/1139>>. Acesso em: 30 set. 2021.

MARQUES, José. Teoria dos traços da liderança – saiba o que é. **Portal IBC**. São Paulo, 8 de maio de 2019. Disponível em:<<https://www.ibccoaching.com.br/porta1/teoria-dos-tracos-lideranca/>>. Acesso em: 27de setembro de 2021.

MORF, Carolyn C.; RHODEWALT, Frederick. Unraveling the Paradoxes of Narcissism: **A Dynamic Self-Regulatory Processing Model**. *Psychological Inquiry*. v. 12, n. 4, p. 177-196. 2001.

OLIVEIRA, Lana Cristina; OLIVEIRA, Macsuel Miranda. Narcisismo e Liderança em um Ambiente Organizacional Simulado. *Revista Iagos*, v. 8, n. 1, 2017.

O'REILLY III, C. A.; DOERR, B.; CHATMAN, J. A. "See you in court": How CEO narcissism increases firm's vulnerability to lawsuits. *The Leadership Quarterly*, v. 29, p. 365-378, 2018.

OUIMET, G. Dynamics of narcissistic leadership in organizations: Towards an integrated research model. *Journal of Managerial Psychology*, v. 25, n. 7, p. 713-726, 2010.

PAULHUS, Delroy L.; WILLIAMS, Kevin M. The Dark Triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of Research in Personality*, Amsterdã, v. 36, n. 1, p. 556-563, 2012.

ROSENBERG, Ross A. **The human magnet syndrome: Why we love people who hurt us**. PESI Publishing & Media, 2013.

ROBBINS, Stephen P. et al. **Organizational behavior**. New Jersey: Pearson Education, 2013.

SCHULTZ, D. P., & SCHULTZ, S. E. **Teorias da Personalidade**. São Paulo: Thomson, 2002.

TONET, Helena Correa; BITTENCOURT, Francisco Rage; COSTA, Maria Eugênia Belczak; FERRAZ, Viviane Narducci. **Liderança e Gestão de Pessoas em Ambientes Competitivos**. Rio de Janeiro, Editora FGV, 2012.

ULLRICH, Amanda; DA ROCHA, Guilherme Aparecido. A era do narcisismo: condutas narcísicas na sociedade contemporânea. *Cadernos da FUCAMP*, v. 18, n. 36, 2019.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. Segunda Edição. Minas Gerais: Editora Atlas, 2003.

YUKL, G. A. **Leadership in organizations**, 5a Ed., Prentice-Hall, 2002.

ZANELLI, Carlos Jose; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014.

Apêndice 1

1. Qual seu nome, idade, escolaridade?
2. Qual seu trabalho atual (cargo, organização e tempo)?
3. Em quantas organizações já atuou (cargo, organização e tempo)?
4. Quantos líderes já teve?
5. Esse líder era/é homem ou mulher?
6. Algum desses líderes tinha como característica o prazer de ser admirado ou reconhecido por outras pessoas (superiores, subordinados...)?
7. Sobre esse líder, vou trazer alguns assuntos e gostaria que escolhesse uma das três alternativas que condizem com o comportamento dele (a) frente a eles. Além disso, peço que me conte alguma experiência ou situação que evidencie sua escolha:

I. Nível que seu (a) líder ou ex-líder gosta de ser reconhecidos pessoalmente:

- a) Sente necessidade de impressionar as pessoas, ser venerado e ter realizações fora do seu alcance.
- b) Deseja ser amado, admirado ou bajulado.
- c) Gosta de ser admirado, mas possui uma visão mais realista de suas capacidades e limites.

II. Quando precisam uma tomar decisão, ele (a):

- a) Apresenta sérias disfunções na tomada de decisões, que impactam em sua empresa.
- b) Toma decisões baseado em trocas de diversos tipos. Sente dificuldade na tomada de decisões estratégicas e, por temer o fracasso, possui perfil mais conservador.
- c) Seu estilo de tomada de decisão pode variar em função da situação da firma.

III. Quando ele (a) precisa fazer uma análise do ambiente:

- a) Não examina atentamente o ambiente interno e externo, pois acha que pode controlar esses ambientes.

- b) Por ser pouco seguro de si, examina minuciosamente o ambiente interno e externo para impedir ameaças e evitar erros.
- c) É flexível e realizam uma boa análise do ambiente antes das decisões.

IV.Quanto a opiniões, ele (a):

- a) Não escuta a opinião de ninguém.
- b) Estuda a situação e se precisar, solicita a opinião dos outros.
- c) Escuta e aprecia as opiniões de seus subordinados.

V.E quando essas opiniões são diferentes da dele (a):

- a) Ignora quando dão opiniões diferentes.
- b) É mais tolerante, reagindo com simpatia apenas quando pede a opinião.
- c) É tolerante e ficam felizes, pois terá uma ideia agregada.

VI.E quanto a você e a seus colegas de trabalho, subordinados a ele (a), sentem que ele (a):

- a) Não se importa em ferir ou explorar as pessoas para obter sucesso.
- b) Não é tão explorador. Preocupa-se mais com seus subordinados.
- c) Apresenta ocasionalmente comportamento oportunista. Podem utilizar as pessoas como instrumentos para o alcance dos próprios objetivos, mas se preocupa com os liderados.

8. Diante dessas características, como você se sente como liderado por essa pessoa?

9. Como isso impacta no seu trabalho?

10. Como isso impacta o trabalho dos colegas?