

# O Narcisismo e os Líderes Nocivos

Tenente-Coronel (Reserva) Joe Doty e Subtenente Jeff Fenlason, Exército dos EUA

**P**OR QUE UM líder no Exército ou em qualquer organização decidiria microgerenciar os subordinados, demonstrar falta de respeito por eles, não escutar ou valorizar suas contribuições, ou ser grosseiro, mesquinho e ameaçador? A maioria dos líderes não faria isso. A maioria das pessoas não opta por agir dessa forma. Entretanto, isso vem, claramente, acontecendo nas Forças Armadas e na sociedade como um todo.

O Exército dos Estados Unidos da América (EUA) publicou, recentemente, um estudo segundo o qual 80% dos oficiais e sargentos entrevistados haviam observado líderes nocivos em ação e 20% haviam trabalhado para um deles. Esse não é um problema novo. Nos últimos anos, o Exército destituiu dois comandantes de brigada e um general por comportamentos supostamente nocivos — e possivelmente narcisistas e abusivos. Um comandante de divisão que serviu em Bagdá durante a Operação *Iraqi Freedom* foi “convidado” a solicitar sua transferência para a Reserva Remunerada depois de uma investigação sobre seu estilo de liderança e ambiente de comando tóxico. Há anos que líderes nocivos existem, e eles continuarão a servir em todas as Forças<sup>1</sup>. A Marinha destituiu, recentemente, vários comandantes, em função de comportamentos nocivos e ambientes de comando prejudiciais<sup>2</sup>.

Pode-se afirmar que a maioria dos líderes nocivos, se não todos, sofre de narcisismo. Que são líderes narcisistas e nocivos? São indivíduos egoístas e interesseiros, que destroem o moral

dos subordinados e das Unidades. Na melhor das circunstâncias, um subordinado resiste e sobrevive a um líder nocivo — um dia, um dos dois segue para outra Unidade ou deixa as Forças Armadas. Entretanto, na pior das hipóteses, um líder nocivo destrói o espírito de equipe, a disciplina, a iniciativa, a motivação e a disposição de servir dos subordinados, assim como as Unidades que eles integram.

## Narcisismo

Considerando o fato de que o narcisismo constitui uma parcela considerável e central do paradigma de liderança nociva, o Exército deve contemplar analisá-lo — ponderando seus prós e contras — e desenvolver métodos destinados a reforçar seus atributos positivos e a aumentar a conscientização sobre seus aspectos negativos. Por definição, o líder narcisista tem “um senso exagerado de sua própria importância e uma preocupação extrema consigo mesmo”<sup>3</sup>. Todo o seu foco, conscientemente ou não, é voltado a si próprio, ao seu sucesso, à sua carreira e ao seu ego. Tudo diz respeito a *ele*. Ele é o centro de gravidade para todos à sua volta e para sua organização. Por outro lado, para os líderes, especialmente nas Forças Armadas, há aspectos do narcisismo que são apropriados (se controlados e autorregulados) e importantes para seu próprio sucesso e o da Unidade.

Um estudo os descreveu como “estrategistas talentosos e criativos, capazes de enxergar o quadro geral e de encontrar sentido no arriscado desafio de mudar o mundo e deixar um legado.

---

*Joe Doty trabalha como consultor de liderança e ética. Formou-se pela Academia Militar de West Point e comandou no escalão batalhão. Foi Vice-Diretor do Centro da Profissão e Ética do Exército.*

*O Subtenente Jeff Fenlason tem 23 anos de carreira e serve, atualmente, na 3ª Divisão de Infantaria. Redige e publica artigos sobre o desenvolvimento de líderes e a instrução ética em seu blog pessoal sobre liderança e no site Leader Net.*



O General Douglas MacArthur desembarca em Leyte, nas Filipinas, Out 1944.

Os narcisistas produtivos não só são indivíduos ousados, dispostos a gerar resultados; são, também, pessoas encantadoras, capazes de converter as massas com sua retórica”<sup>4</sup>.

É simplista demais sugerir que todos os comportamentos narcisistas são inevitavelmente nocivos. Entretanto, quando o narcisismo se torna um transtorno (como o alcoolismo, o vício em drogas e a depressão), os resultados prejudicam o moral e a efetividade do grupo, podendo levar ao desastre. Sinais de que o narcisismo de um líder está prejudicando uma Unidade incluem:

- Não saber escutar.
- Ser excessivamente sensível a críticas.
- Tirar vantagem dos outros para alcançar seus próprios objetivos.
- Não ter empatia ou desconsiderar os sentimentos dos outros.
- Possuir um senso exagerado da própria importância (arrogância).
- Exagerar as conquistas ou talentos.
- Precisar de atenção e admiração constantes.
- Reagir a críticas com raiva, vergonha ou humilhação.
- Ter toda sua atenção voltada para o sucesso ou poder<sup>5</sup>.

Conforme observado por Richard Wagner em “Smart People Doing Dumb Things: The Case of Managerial Incompetence” (“Pessoas Inteligentes Fazendo Coisas Burras: O Caso da Incompetência Gerencial”, em tradução livre):

Os indivíduos narcisistas também costumam ser egocêntricos, manipuladores, interesseiros e exploradores. Não aceitam sugestões dos outros. Isso talvez os faça parecer fracos, o que entra em choque com sua necessidade de autopromoção. Alguns narcisistas têm uma autoconfiança tão exagerada que não acreditam que outros tenham algo útil a dizer-lhes. Também levam mais mérito do que merecem, muitas vezes à custa de reconhecer as contribuições dos colegas e subordinados. Por outro lado, evitam assumir a responsabilidade por falhas e fracassos. Os indivíduos narcisistas muitas vezes são influentes no contexto de grupos, pois têm tanta convicção quanto ao valor de suas ideias que os outros tendem a acreditar neles e a segui-los<sup>6</sup>.

---

### ***Quando o narcisismo se torna um transtorno, os resultados prejudicam o moral e a efetividade do grupo.***

Muitos militares, tanto do Componente da Ativa quanto da Reserva, tiveram alguma experiência com um superior que se encaixa nessa descrição. Soldados que interagiram com líderes nocivos e narcisistas muitas vezes relatam como foram tratados ou como os viram tratar outras pessoas. Os exemplos a seguir se referem a casos reais:

- Um coronel (chefe do estado-maior de uma Divisão) se dirigiu da seguinte forma a um major, quando este lhe apresentou um relatório no lugar de seu supervisor imediato, um tenente-coronel, que não estava disponível naquele momento: “Saia imediatamente do meu gabinete! Não há nada que um major do Exército dos EUA possa me dizer que eu já não saiba!”

- Um comandante estava prestes a conduzir o primeiro exercício de inverno com sua Unidade, um desdobramento de 180 quilômetros, com um número reduzido de viaturas e equipamentos essenciais para manter a tropa aquecida. No último *briefing* antes do exercício, ele passou o tempo

todo falando de suas aventuras de caça e pesca enquanto muitos soldados esperavam de pé por transporte e instalações de aquecimento durante horas, sob uma temperatura abaixo de zero. O comandante transmitiu uma total desconsideração com o bem-estar dos soldados e uma falta de autoconsciência, exibindo um claro sinal de narcisismo.

- O subtenente de um batalhão repreendeu severamente e insultou os integrantes de um grupo de combate por estarem sujos e com a barba por fazer ao retornarem para uma base de operações avançada logo depois de uma extenuante missão de sete dias.

- Um comandante de brigada assumiu a autoria de um arrojado exercício de adestramento perante o general, embora houvesse dito, meses antes, ao verdadeiro autor, seu oficial de operações, que a ideia para o evento era a mais imbecil que ele já havia escutado.

Os exemplos acima se referem a oficiais e praças selecionados e considerados bem-sucedidos pelo Exército dos EUA, recompensados com a honra de

liderar os integrantes da Força, mas eles não são o tipo de líder que a instituição quer ou necessita.

Indivíduos como eles são um câncer, que vem se alastrando pela profissão das Armas, embora a cultura do Exército tenha, ao longo dos anos, apoiado esse padrão de comportamento de diversos modos e de uma forma sistêmica. A aceitação do comportamento do líder nocivo e narcisista faz parte da cultura das Forças Armadas dos EUA — se não fosse o caso, ele já estaria extinto. Certamente, esse tipo de cultura e comportamento é mais comum em algumas organizações que em outras e se transforma com o tempo, à medida que esses líderes abusivos são transferidos para outras Unidades.

Os líderes narcisistas apoiam e perpetuam o ambiente nocivo diariamente. Enquanto a imagem de um líder bem-sucedido (quer ela corresponda à realidade quer não) continue a ser a de um comandante egoísta repreendendo um soldado ou o estado-maior aos gritos, é improvável que consigamos remover esse aspecto cultural das



Exército dos EUA. Sgt Nicolas Morale

Militares norte-americanos e parceiros afegãos observam disparos de um obuseiro D-30 afegão na zona de impacto de um polígono de tiro no leste do Afeganistão, 25 Nov 12.

Forças Armadas. Como diz um velho ditado nos EUA: “Se o líder passa ao lado e nota algo errado, mas não efetua a correção, ele estabelece o novo padrão de comportamento”. Caso se recuse a tratar do narcisismo como parte da metodologia do líder nocivo, o Exército continuará a fazer vista grossa para o problema com esse tipo de liderança.

Isso nos leva a algumas questões instigantes:

- Os líderes narcisistas sabem que são narcisistas?
- Em caso afirmativo, eles se importam com isso?
- Querem ser líderes nocivos?
- Estamos continuamente incentivando modelos de liderança nociva e narcisista ao limitar os indicadores que utilizamos para avaliar líderes e comandos bem-sucedidos?

Talvez duas perguntas menos capciosas sejam mais adequadas:

- *Até que ponto os líderes estão cientes de seus comportamentos narcisistas?*
- *Como alguém pode reconhecer seu próprio narcisismo e os correspondentes resultados nocivos?*

### Explicação Prática

Em termos práticos e comportamentais, as ações (comportamentos) das pessoas são conscientes ou inconscientes. Isso significa que ou elas tomam uma decisão consciente de se portar de determinado modo ou simplesmente agem sem pensar (comportamento inconsciente)<sup>7</sup>. Por exemplo, um comandante de batalhão narcisista pode se portar conscientemente de modo nocivo (isto é, sabendo exatamente o que está fazendo, por se tratar de uma decisão consciente). Ele pode decidir *não* escutar com empatia ou até desconsiderar a opinião de um de seus comandantes de companhia. Pode, em seguida, repreendê-lo severamente por ter sido obtuso e não ter escutado a direttriz do comandante. Sabe exatamente o que está fazendo e se sente à vontade com esse comportamento. Em contrapartida, é possível que um comandante de batalhão nem esteja ciente de não estar escutando com empatia (talvez não saiba o que é isso ou não acredite na importância de ouvir os outros). Não é incomum que líderes não se deem conta



Exército dos EUA, 1º Ten Veronica Aguilera

Integrantes das Forças da coalizão proveem segurança na aldeia de Loy Kalay durante a Operação *Southern Strike IV*, Província de Kandahar, Afeganistão, 15 Nov 12.

de que não estão realmente escutando os outros, especialmente seus subordinados. Esse é um caso típico de falta de autoconsciência e talvez um indício de um transtorno de personalidade narcisista que não tenha sido reconhecido ou diagnosticado (algo a ser abordado na instrução de desenvolvimento de líderes).

Outro exemplo, a título de ilustração: um subtenente narcisista repreende um sargento de um pelotão subordinado na frente de outros soldados. As palavras específicas, o tom e o local são intencionais, e o subtenente está plenamente ciente dos três elementos. Contudo, caso não estivesse consciente de seu comportamento, ele nem refletiria nas palavras, tom ou local de sua interação com o subordinado. Estaria fazendo algo sem pensar. Agir sem *realmente* pensar é bem mais comum nas Forças Armadas e na sociedade do

que se crê. Essa “falta de reflexão” (*mindlessness*) é uma ausência de consciência ou a não utilização de todas as informações disponíveis para decidir como agir, e isso explica como o comportamento narcisista pode tornar-se um problema em nossas fileiras<sup>8</sup>. Um estudo sobre essa falta de reflexão propõe que alguns comportamentos se tornam tão rotineiros que acabam sendo exercidos de modo quase automático e inconsciente. Muitos líderes narcisistas e nocivos se enquadram nessa descrição. Além disso, quando agem mal ou fazem algo errado, as pessoas podem “desconectar” moralmente partes de seu pensamento, a fim de não prejudicarem sua autoimagem (como se sentem em relação a si mesmas), ou mentir para si próprias (autoengano) para justificar comportamentos inadequados<sup>9</sup>. Líderes conscientes podem escolher pensar, não pensar ou algo entre esses dois extremos. Entretanto, em cada caso, fazem uma escolha consciente, e não estão simplesmente alheios à situação. Nathaniel Braden observa que os seres humanos (ao contrário dos animais) possuem “o livre-arbítrio e a opção de aumentar ou diminuir a intensidade da consciência”.

Todos são livres para:

- Concentrar a mente, não dar-se ao trabalho ou ativamente evitar concentrá-la.
- Pensar, não dar-se ao trabalho ou ativamente evitar pensar.
- Buscar maior clareza com respeito a algumas questões à sua frente, não dar-se ao trabalho ou ativamente buscar a ignorância.
- Examinar fatos desagradáveis ou fugir deles<sup>10</sup>.

Todos, narcisistas ou não, têm a *capacidade* para a autoconsciência e o pensamento intencional. Todos possuem a habilidade de refletir sobre seus modelos e comportamentos de liderança e de escolhê-los. Em consequência, para enfrentar o desafio da atitude nociva e do narcisismo em nossas fileiras, nossas escolas e programas de desenvolvimento de líderes talvez precisem concentrar-se mais em habilidades que os ajudem a voltar o foco para si próprios e seus estilos de liderança.

Atualmente, o Exército utiliza medidas e técnicas como o indicador de tipo Myers-Briggs (MBTI, na sigla em inglês), a avaliação por múltiplas fontes,

os planos de desenvolvimento individual, o *feedback* do instrutor, o pensamento crítico e outras técnicas para ajudar o líder a entender quem ele é.

---

### **Nossas escolas e programas de desenvolvimento de líderes talvez precisem concentrar-se mais em habilidades que os ajudem a voltar o foco para si próprios e seus estilos de liderança.**

Entretanto, propomos que, embora essas ferramentas possam ter algum valor, este é presumido com base em seu mero emprego, e não em uma análise ou avaliação da utilidade de seus resultados. Por exemplo: que importa se o tipo Myers-Briggs de um superior é “extrovertido, sensorial, racional e julgador”? Se ele não usar essa informação para nada (isto é, se ela não tiver efeito algum em seu pensamento ou comportamento), então ela não tem a menor utilidade. Além disso, se a instituição não tiver acesso a essa informação ou se ela não for acompanhada ao longo do tempo para levar em conta mudanças, melhorias ou o impacto de um mentor, ela terá pouco ou nenhum valor em decisões sobre pessoal e comando posteriormente.

### **A Solução da Inteligência Emocional**

Os líderes narcisistas não possuem inteligência emocional porque concentram-se, primordialmente, neles próprios. Dispor de inteligência emocional significa ter o foco voltado para “o outro” (um colega, um subordinado, etc)<sup>11</sup>. A liderança diz respeito, fundamentalmente, a liderar e interagir com seres humanos, e não com máquinas e processos. Consiste em uma série de escolhas e decisões arbitrárias. Sendo assim, para exercer a liderança no “terreno humano”, a inteligência emocional é fundamental. Ao atingirem escalões superiores (nos níveis operacional e estratégico), os comandantes decerto precisam administrar e chefiar organizações maiores e lidar com maior complexidade e incerteza. Entretanto, essas diferentes complexidades e variáveis contextuais

não negam nem minimizam a dimensão humana da liderança. Com efeito, elas vêm a ressaltar sua extrema importância.

Segundo a nova publicação sobre liderança do Exército dos EUA, a Publicação Doutrinária do Exército 6-22 — *Liderança no Exército (ADP 6-22 — Army Leadership)*, os atributos e competências de um líder incluem possuir os valores da Força (como o respeito), a empatia (inteligência emocional), o tato interpessoal e a capacidade de criar um ambiente positivo. Os líderes narcisistas e nocivos no Exército não exibem alguns, ou nenhum, desses atributos e competências. Com efeito, na maioria dos casos, líderes desse tipo, em todas as Forças, demonstram justamente o oposto. Em seu nível mais básico e em termos dos valores do Exército, a inteligência emocional consiste em *respeito* pelos outros. Em virtude de seu intenso foco em si mesmo, o líder nocivo e narcisista exhibe, diariamente, uma falta de respeito para com os outros, o que reforça o ambiente nocivo da Unidade.

Um líder não será capaz de praticar a inteligência emocional caso não tenha autoconsciência e não tenha o hábito de se autorregular. Daniel Goleman, estudioso da inteligência emocional, observou que “os líderes verdadeiramente efetivos se destacam pelo elevado grau de inteligência emocional, que inclui a autoconsciência, a autorregulação, a motivação, a empatia e a habilidade social”<sup>12</sup>.

Travis Bradberry e Jean Greaves descrevem, de modo sucinto e prático, o que configura a inteligência emocional no ambiente de trabalho:

- Um raro talento para ler as emoções dos outros.
- A capacidade de se adaptar a diferentes situações e a desenvolver relacionamentos com praticamente qualquer pessoa.
- A incomum aptidão para identificar e abordar o problema óbvio que todos evitam.
- A habilidade em reconhecer e validar o sentimento do outro ao comunicar notícias negativas.
- Um conhecimento pessoal dos outros, a fim de melhor compreender suas perspectivas e trabalhar com eles.

- A capacidade de absorver o lado não técnico e humano das reuniões e de se tornar um estudioso das pessoas e de seus sentimentos<sup>13</sup>.

Compare essa lista com a relação anterior de atributos de um líder narcisista. A inteligência emocional é um sinônimo, em vários aspectos, da empatia, isto é, a capacidade de *verdadeiramente* tentar entender algo do ponto de vista de outra pessoa (para obter mais informações sobre empatia como uma habilidade de liderança, confira o artigo de Harry Garner na edição em inglês de Novembro-Dezembro de 2009 da *Military Review* [publicado na edição brasileira de Março-Abril de 2010, com o título “Empatia: Habilidade de um Verdadeiro Líder” — N. do T.]).

Por último, as pessoas podem aprender “inteligência emocional” ou nascem com ela? A resposta é: ambos. As pesquisas sugerem que a inteligência emocional contém tanto um componente genético quanto um aspecto de desenvolvimento e socialização<sup>14</sup>. Em suma, a inteligência emocional pode ser ensinada e aprendida.

### Foco em Si Mesmo

Em cada um dos exemplos práticos discutidos anteriormente, os soldados que sofreram o pior do comportamento nocivo e narcisista de um superior vivenciaram uma forma de liderança que não motiva, não gera confiança e não aprimora a organização. Na verdade, ela produz justamente o efeito oposto. Sim, esses superiores eram, em sua maioria, extremamente bem-sucedidos na carreira, haviam cumprido a missão e, muitas vezes, haviam atendido à intenção do comandante. Contudo, uma liderança autêntica e transformadora consiste em mais que apenas cumprir a missão e obter uma promoção. Também inclui desenvolver e capacitar os subordinados, gerar confiança e deixar uma Unidade em melhor estado do que antes. Os líderes nocivos e narcisistas não fazem isso.

Bruce Avolio, renomado acadêmico no estudo da liderança, que trabalhou com o Exército dos EUA e com outras Forças Armadas em todo o mundo, observou, sucintamente, que o desenvolvimento do líder começa com ele

mesmo<sup>15</sup>. Colocar o foco em si mesmo pode parecer simples, mas pode ser algo muito difícil de executar. Poucos líderes dentro e fora das Forças Armadas dominam a fundo a prática, e muitos simplesmente não sabem o que significa voltar o foco para si mesmo. Contudo, esse é um ponto de partida para livrar o Exército dos líderes nocivos e narcisistas.

Embora tenhamos nos concentrado no narcisismo e nos líderes nocivos, a realidade é que o

Exército “totalmente voluntário” dos EUA espera e merece o melhor de seus líderes — narcisistas e nocivos ou não. Aqueles que ocupem funções de comando precisam atingir seu pleno potencial. Uma ênfase maior na atuação de mentores, na autoconsciência, na autorregulação e na inteligência emocional ajudará a fazer com que os líderes na Força atinjam seu pleno potencial e com que nossos soldados tenham o tipo de liderança que tanto merecem.**MR**

---

## REFERÊNCIAS

1. Uma discussão mais detalhada sobre em que consiste a liderança nociva consta de REED, George, “Toxic Leadership”, *Military Review* (July-August 2004); REED, George e OLSEN, Richard, “Toxic Leadership: Part Deux”, *Military Review* (November-December 2010) [publicados, respectivamente, nas edições brasileiras de Março-Abril de 2005 e de Janeiro-Fevereiro de 2011, com os títulos “Liderança Nociva” e “Liderança Nociva: Parte II” — N. do T.]; WILLIAMS, Denise, *Toxic Leaders in the U.S. Army*, U.S. Army War College Research Project, 2005.
2. DOTY, Joseph; DOTY, Chuck. “Command Responsibility and Accountability”, *Military Review* (January-February 2012). [publicado na edição brasileira de Março-Abril de 2012 com o título “A Responsabilidade do Comando” — N. do T.]
3. BLAIS, Mark; SMALLWOOD, Patrick; GROVES, James; RIVAS-VAZQUEZ, Rafael. “Personality and Personality Disorders”, in Theodore Stern, Jerrold Rosenbaum, Maurizio Fava, Joseph Biederman e Scott Rauch (eds.), *Massachusetts Hospital Clinical Psychiatry* (Philadelphia, PA: Mosby Elsevier, 2008).
4. MACCOBY, Michael. “Narcissistic Leaders—The Incredible Pros and Cons”, in *Harvard Business Review on The Mind of the Leader* (Harvard Business School Press, 2005).
5. BLAIS; SMALLWOOD; GROVES; RIVAS-VAZQUEZ.
6. WAGNER, Richard. “Smart People Doing Dumb Things—The Case of Managerial Incompetence” in Robert Sternberg (ed.), *Why Smart People Can Be So Stupid* (New Haven, CT: Yale University Press, 2002).
7. Exemplos de comportamentos inconscientes podem incluir: escovar os dentes, vestir-se ou até dirigir um carro (um indivíduo pode divagar sobre uma reunião com o chefe ou sobre uma briga com um amigo ao mesmo tempo que dirige).
8. BRAGH, John, “Automatic and Conscious Process of Social Information”, in Robert Wyer e Thomas Stull (eds.), *Handbook of Social Cognition*, vol. 3 (Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1984), p. 1-44; LANGER, Ellen; BLANK, Arthur; CHANOWITZ, Benzion, “The Mindlessness of Ostensibly Thoughtful Action: The Role of ‘Placebic’ Information in Interpersonal Interaction”, *Journal of Personality and Social Psychology* 36, (1978): 635-42; BANDURA, Albert, “Moral Disengagement in the Perpetration of Inhumanities”, *Personality and Social Psychology Review*, (3)3 (1999): 193-209; BANDURA, Albert, *Self-Efficacy: The Exercise of Control* (New York: Freeman, 1997); BANDURA, Albert, *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognition Theory* (Englewood Cliffs, NH: Prentice Hall, 1986).
9. BANDURA, “Moral Disengagement in the Perpetration of Inhumanities”, p. 193-209.
10. BRADEN, Nathaniel. *The Art of Living Consciously—The Power of Awareness to Transform Everyday Life* (New York: Simon-Schuster, 1997), p. 48.
11. BRADBERRY, Travis; GREAVES, Jean. *Emotional Intelligence 2.0* (San Francisco: Publishers Group West, 2009).
12. GOLEMAN, Daniel. “What makes a leader?” in *Harvard Business Review on The Mind of the Leader* (Harvard Business School Press, 2005).
13. BRADBERRY; GREAVES.
14. Ibid.
15. AVOLIO, Bruce. *Leadership Development in Balance: Made/Born* (Mahwah, NJ: Erlbaum, 2005).