





Narcisismo e cooperação nas organizações

A QUADRATURA DO CÍRCULO

POR **NINA SAROLDI**

Nas duas últimas décadas, os termos *cultura* e, em menor escala, *subjetividade* têm sido gradativamente incorporados ao discurso no ambiente das organizações. Embora ainda sejam muito utilizados pelos profissionais de recursos humanos, as intensas modificações dos últimos tempos, na esfera produtiva, parecem ter convencido até os mais céticos de que existe uma realidade relevante além dos dados operacionais da empresa. Mesmo o contabilista mais apegado aos seus livros pode perceber que os números de uma empresa são resultado da combinação de variáveis objetivas – investimento, estrutura física, capacitação de mão de obra, contexto econômico e político – e subjetivas, como o clima organizacional, os sentimentos que motivam ou inibem a inovação por parte dos empregados e os estilos de gestão de pessoas. Se o sucesso de uma empresa dependesse somente dos fatores objetivos, como explicaríamos a extrema variedade de resultados a partir de situações praticamente idênticas?

Assim sendo, espero contribuir para o debate sobre o papel da cultura e da subjetividade nas organizações, utilizando como ferramenta principal a psicanálise freudiana. Tratarei de duas configurações psicológicas – sintetizadas nas figuras de Édipo e Narciso –, tomadas de empréstimo à mitologia grega por Sigmund Freud. O objetivo da análise é mostrar o tipo de laço social criado por essas configurações e, especificamente, os impactos que a subjetividade narcisista tem causado na vida das organizações.

ÉDIPO Freud caracterizou o “Complexo de Édipo” como o conjunto de sentimentos ambíguos e conflitantes que as crianças nutrem em relação aos pais, em determinado ponto de seu desenvolvimento. Observa-se, nessa fase, o enamoramento da criança pelo genitor do sexo oposto e, como não podia deixar de ser, o surgimento da rivalidade com o genitor do mesmo sexo. É importante observar que, nesse momento, a criança – Freud

privilegia o menino em sua exposição do complexo – se vê dividida entre o amor que sente pelo pai, por tudo aquilo que ele representa em termos de proteção, e o ódio que lhe causa o fato de precisar dividir com ele as atenções da mãe.

A superação dessa fase, que se dá quando os sentimentos são recalçados pelo sujeito, implica justamente a renúncia ao amor exclusivo e “total” da mãe e o processo simultâneo de identificação com o pai. Tudo acontece como se o menino percebesse que, embora a mãe lhe seja proibida como objeto de amor, se conseguir tornar-se um homem tão atraente quanto o pai será capaz de encontrar para si uma mulher.

A *identificação* é definida pelo criador da psicanálise como o compartilhamento de interesses que leva à comunhão de sentimentos. A estrutura da sociedade se baseia nas identificações, de modo que o processo que se inicia em casa, na mais tenra idade, servirá de protótipo das outras ligações que o indivíduo será capaz de criar e cultivar na vida social. Quando o ódio pelo pai/rival é transformado em identificação, ele passa a ser visto pela criança como um modelo a ser seguido.

A superação da fase edípica coincide com a formação do “supereu”, instância crítica do aparelho psíquico. Fruto dos impasses causados pelo complexo de Édipo, a formação desse importante elemento psíquico está relacionada à angústia de castração e ao temor de ser punido pelo exercício da masturbação. De fato, as crianças pequenas costumam ser reprimidas pelos adultos quando flagradas nessa prática, muitas vezes por meio de ameaças.

Sem nos deter em detalhes da exposição do processo, é bom ressaltar que a formação do supereu coincide com a introjeção da autoridade do pai no próprio eu da criança. Ou seja, chega um momento em que, depois de tanto ouvir “não”, a criança se adianta, prevendo o que é permitido e o que é proibido.

O supereu é como um “pai” ou Deus dentro de nós, exigente como nenhuma autoridade real e física pode ser. De uma autoridade exterior é possível esconder os pensamentos, as intenções; mas não do supereu. É por isso que sentimos culpa quando simplesmente desejamos fazer coisas proibidas, mesmo que não tenhamos chegado a fazê-las. Isso se tivermos uma estrutura psíquica normal, “mais



ou menos neurótica”, porque nos casos de psicose e perversão, a questão da culpa e da separação entre o eu e o mundo externo se dá de maneira diferente. A tensão entre o implacável supereu e o eu expressa-se por um sentimento inconsciente de culpa, uma necessidade de punição, claramente identificada em alguns sintomas neuróticos.

Para Freud e seus seguidores, os seres humanos se constituem como sujeitos psicologicamente maduros a partir do complexo de Édipo. O modo como vivenciam esse processo, cada um à sua maneira, influencia todo o seu comportamento ao longo da vida.

Mas, ao contrário do personagem Édipo da lenda grega, que cumpriu o destino escrito pelos deuses – foi impossível escapar do incesto e do parricídio –, cada um de nós pode, mesmo fortemente influenciados por nossas vivências infantis, operar mudanças de rota e fazer escolhas diferentes do *script*. Um pai autoritário não forma, necessariamente, uma pessoa muito escrupulosa em termos morais. A presença de uma autoridade, que imponha limites ao indivíduo, é fundamental para constituir no psiquismo a capacidade de renunciar ao prazer imediato e “egoísta”, mas nem sempre é suficiente.

Fora do campo da psicanálise, saberes como a literatura, a sociologia, a antropologia e a educação deram testemunho, do final do século 19 até recentemente, da prevalência de tipos psicológicos marcados pelas características do Édipo de Freud. Ou seja, de pessoas que, mesmo aspirando ao prazer e à felicidade, demonstravam capacidade de renúncia, sacrifício e, mais importante, se valeram dessas virtudes para cooperar uns com os outros e criar laços sociais na escola, no trabalho, na política e nas relações familiares. Mais adiante veremos como esse tipo psicológico convive bem com certa ética do trabalho, que veio se consolidando desde os gregos até nossos dias e, no momento, está francamente em crise.

O MAL-ESTAR NA CULTURA Em seu livro *O mal-estar na civilização*, de 1929, Freud afirma que esta se constrói sobre o sacrifício do princípio do prazer que, por sua vez, fornece a direção da vida. Queremos ser felizes, evitar a dor e atingir o prazer, mas, segundo o autor, nada na ordem natural das coisas facilita esse propósito, nem mesmo nossa

constituição psíquica, que tende a tirar prazer de um contraste entre sensações e da descarga de energias represadas.

Para entender o modo como a cultura se estabelece e se mantém, Freud afirma que é vital a ligação do desejo com a lei, uma relação que se estabelece já no complexo de Édipo. Dito de modo mais simples, como a mãe é proibida – esta é a lei – todas as outras mulheres (salvo irmãs e tias) são permitidas para um homem. Esse é o caminho aberto para o desejo. A própria proibição gera a direção do desejo.

Podemos aplicar a ideia aqui analisada em uma situação concreta do mundo do trabalho: as férias só fazem sentido, como fonte de prazer, se sucederem períodos de intensa atividade obrigatória. Do contrário, o ócio seria simplesmente aborrecido.

Freud afirma ainda que, diante da pressão de todas as possibilidades de sofrimento, o homem civilizado teria aprendido a moderar suas aspirações de felicidade e colocado a tarefa de evitar o sofrimento acima da busca do prazer.

A cultura ou civilização é definida pelo autor como o conjunto de realizações e regulamentos que distinguem a vida do homem da vida de seus

**CADA UM DE NÓS PODE,
MESMO FORTEMENTE
INFLUENCIADOS POR NOSSAS
VIVÊNCIAS INFANTIS, OPERAR
MUDANÇAS DE ROTA E FAZER
ESCOLHAS DIFERENTES
DO *SCRIPT***

OS NARCISISTAS CONSEGUEM MANTER-SE EM ESTADO DE AUTOCENTRAMENTO PORQUE AFASTAM QUALQUER COISA OU PESSOA QUE OS DIMINUAM

antepassados animais. Esse conjunto o ajuda a se proteger da natureza e a coordenar seus relacionamentos mútuos. As realizações da cultura são fruto de trabalho, renúncia à satisfação imediata e sublimação das “pulsões”.

A partir dessas observações, selecionadas do livro *O mal-estar na civilização*, percebemos que o sacrifício é inerente à existência civilizada. Se por um lado, o trabalho é uma das formas de sacrifício que nos são impostas por nossa condição, por outro lado, como diz Freud, pode ser uma das fontes mais intensas de satisfação e inserção no mundo humano.

NARCISO Faz parte do imaginário ocidental a lenda grega do belo rapaz que se enamora de seu reflexo no espelho d'água e morre ao tentar aproximar-se da imagem de si mesmo. Em várias versões do mito, Narciso é descrito como insensível e arrogante. Depois de desprezar vários rapazes e ninfas (dentre elas a ninfa Eco, que definha por não ter seu amor correspondido), Narciso é amaldiçoado pela deusa Némesis a apaixonar-se pela imagem de si mesmo e, assim, conhecer a dor do amor impossível.

O mito de Narciso – que também dá nome à flor na qual o rapaz teria se transformado – ajudou Freud a classificar o narcisismo como uma fase necessária ao desenvolvimento normal da libido,

na qual as pulsões tomam o próprio eu do sujeito como objeto de investimento.

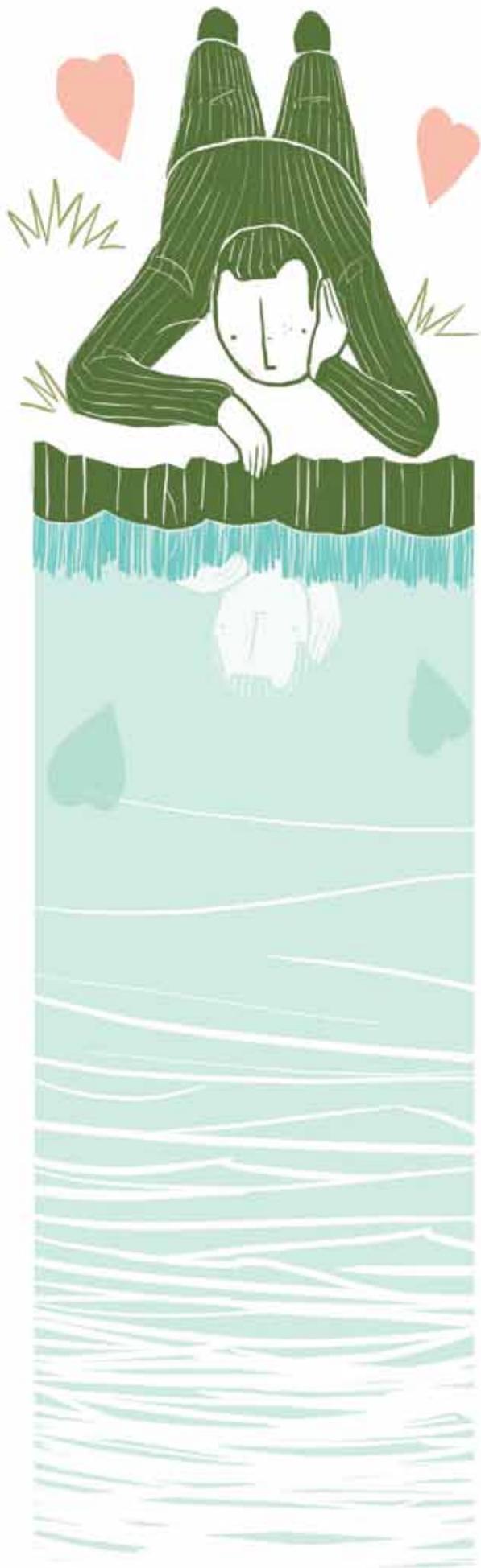
Para Freud, essa fase do desenvolvimento psíquico seria intermediária entre o autoerotismo típico da criança e as “relações de objeto”, ou seja, o surgimento do interesse por outras pessoas e coisas do mundo externo. A questão do narcisismo se articula com a distinção, no psiquismo, entre libido de objeto e libido do eu, ou libido narcísica – se excessiva, pode transbordar o eu e comprometer a relação entre o sujeito e o mundo externo. A libido do eu é associada a processos de autoconservação, como a saciedade da fome. A libido de objeto, ligada às pulsões sexuais, é associada aos processos que garantem a perpetuação da espécie, como o amor.

A questão do narcisismo é abordada a partir de diversas perspectivas: o egoísmo típico dos que sofrem de uma doença orgânica e precisam de toda a energia disponível para recuperar sua saúde e a hipocondria, além de processos comuns à vida erótica de ambos os sexos.

Freud constatou a existência de um narcisismo primário em todos os indivíduos, que pode se manifestar de forma dominante nas escolhas de objeto feitas por esses indivíduos. Em geral, a primeira escolha de objeto – que servirá de modelo para as escolhas futuras – é a mãe, responsável pelos cuidados práticos e afetivos em relação ao bebê. A escolha narcisista de objeto, em contrapartida, seria o próprio eu.

Segundo Freud, o fascínio exercido por algumas belas mulheres é semelhante ao exercido pelos gatos e crianças pequenas. Todos têm em comum o autocontentamento e o desprezo pelo mundo externo. Já os não narcisistas, pelo contrário, abrem mão de parte do seu amor-próprio para endereçá-lo a outros. Amam primeiro para serem amados depois, enquanto o narcisista se concentra, sobretudo, em ser amado e admirado.

Os narcisistas conseguem manter-se em estado de autocentramento porque afastam qualquer coisa ou pessoa que os diminuam, que não alimentem a imagem que fazem de si mesmos. Um narcisista só ama o que ele próprio é, o que foi um dia ou aquilo que gostaria de ser. Existe também, para as mulheres narcisistas, a possibilidade de amar alguém que foi um dia parte dela mesma, o seu próprio filho.



Freud observa que todos nós formamos um *ideal do eu* (instância psíquica análoga ao supereu), fator condicionante da repressão das pulsões libidinais, toda vez que elas entram em conflito com os ideais culturais e éticos do sujeito. A *consciência* atua como vigia desse ideal, ele mesmo nascido da influência que sobre nós exerceram nossos pais e todos os que nos educaram, inclusive a opinião pública da sociedade a qual pertencemos.

A autoestima, naturalmente, depende da libido narcísica. É resultado da combinação de resíduos do narcisismo infantil com a onipotência que pôde ser corroborada pela experiência do sujeito, na medida em que conseguiu realizar o seu ideal do eu.

A partir de Freud, é possível então identificar o que seria esse tipo narcisista na atualidade: alguém que deixou de lado a culpa e a renúncia edípica, não reconhece a alteridade, coloca seus desejos acima dos de todos os outros e tem a expectativa de gozo ilimitado. Aproveitando a atmosfera de liberdade, tolerância e hedonismo que a sociedade de consumo oferece – vivendo mais livre dos laços familiares e molduras institucionais –, o narcisista experimenta, apesar de tudo, vagos descontentamentos, além de depressão e ansiedade. Todo o processo de individualização narcísica radical parece gerar profunda insegurança em cada um.

ÉDIPO SE RETIRA, NARCISO INVADE A CENA... De acordo com autores contemporâneos, como Charles Melman, há uma “nova economia psíquica” em jogo, que se caracteriza pela epidemia de várias formas de depressão, estados de angústia do tipo síndrome do pânico e compulsões (toxicomanias, distúrbios alimentares, gastos descontrolados). Além disso, se observa um estranho esvaziamento da interioridade, acompanhado da devastação do pensamento reflexivo. Completando o quadro, o crescente uso de drogas facilita a fuga do sujeito diante das escolhas, questionamentos mais radicais, próprios desejos, frustrações e fantasias. As pílulas disponíveis no mercado fazem com que, em geral, as pessoas se “economizem” ao lidar com as dificuldades da vida. Exceção à regra são as situações-limite, para as quais a ajuda farmacológica é bem-vinda.

A MANIFESTAÇÃO DE CARACTERÍSTICAS DA PERSONALIDADE NARCISISTA É MUITAS VEZES ESTIMULADA PARA AUMENTAR A PRODUTIVIDADE

O ambiente, no qual essa subjetividade se desenvolve, é o do trabalho regido pelo “curto prazo”, como afirma Richard Sennett em *A corrosão do caráter*. Nesse contexto, a rotina e a experiência acumulada são desvalorizadas e o risco deixa de ser visto apenas como perigo, para ser alçado ao posto de virtude dos empreendedores de si mesmo.

Na modernidade havia modelos, padrões a serem seguidos por cada indivíduo e lugares precisos a serem ocupados. Todos entendiam o significado da expressão “homem de bem”. Hoje, existem múltiplos modelos disponíveis para identificação, eles mesmos mutáveis e intercambiáveis, sem hierarquia definida. Vive-se o reino da igualdade em relação aos padrões ideais, ninguém ocupa mais o lugar da exceção, daquele que é capaz de estabelecer limites e fazer valer o pacto social.

O perigo desse estado de coisas é a tendência, no imaginário social, de desaparecimento dos limites, de tentativa de expulsão da categoria do impossível (processo alimentado muitas vezes pelas promessas da ciência) e, por consequência, a legitimação de todos os desejos pelo simples fato de terem surgido em algum momento. Acredita-se hoje que, com dinheiro e ajuda de especialistas, tudo é permitido. Os casos clínicos de Freud dão testemunho de pessoas que, por princípio, se indagavam sobre a legitimidade de seus desejos, antes de pensarem na possibilidade de satisfazê-los.

Os critérios de valor mais evocados atualmente são a eficácia – pouco crítica em relação ao sentido das ações e também submetida à determinação

do curto prazo – e a lei do tudo ou nada, que embota a capacidade da inteligência humana de encontrar nuances e, sobretudo no ambiente de trabalho, dificulta o compartilhamento de responsabilidades.

MAIS UM ESFORÇO, E NÃO SABEMOS AONDE VAMOS CHEGAR... Usando a teoria freudiana como referência principal, Freitas (*A questão do imaginário e a fronteira entre a cultura organizacional e a psicanálise*) destaca que hoje as grandes corporações servem de suporte privilegiado para a realização de fantasias ligadas à conquista e ao poder. Nesse ambiente, a manifestação de características da personalidade narcisista é muitas vezes estimulada, com o objetivo de aumentar a produtividade.

O imaginário produzido pelas grandes organizações modernas procura dar conta da fragilidade dos laços de identificação entre os indivíduos. As empresas se tornaram modelo para todas as outras instituições, por uma série de razões: a falta de outros dispositivos sociais capazes de gerar identificação entre os indivíduos; a “confirmação” do capitalismo como via de desenvolvimento econômico; a primazia das considerações econômicas sobre quaisquer outras. Além disso, elas representam o ideal de racionalidade, transparência, produtividade e alcance de resultados. Assim, oferecem ao indivíduo “uma relação de referência total”.

Por outro lado, as empresas precisam lidar com o declínio da ética do trabalho e com o domínio da forma de vida consumista e hedonista. A ética do trabalho afirma, em geral, o uso autodisciplinado do tempo e o valor da satisfação adiada. “Dar duro e esperar” é uma experiência de profundidade, mas para que ela ocorra é necessário haver instituições duráveis o bastante para que a pessoa possa praticar esse adiamento.

Hesíodo, no poema *Os trabalhos e os dias*, mostra que a expressão da virtude do homem trabalhador é uma posse de bens moderada. No lugar dos torneios cavaleirescos, requeridos pela ética aristocrática, surge o trabalho – o homem deve ganhar o pão com o suor de seu rosto. Isso, no entanto, não é considerado uma maldição e sim uma bênção, por ser o preço da virtude. A ética do trabalho que se delineia na Grécia Antiga será reforçada no Renascimento, sobretudo

por meio da ética protestante. A disposição de trabalhar e não desfrutar o seu ganho imediatamente foi o mote do processo de acumulação que criou o capitalismo, em sua forma inicial.

Haveria lugar hoje, na sociedade do cartão de crédito e da hipoteca, para a virtude de “dar duro e esperar”? Os tipos “edípicos” analisados por Freud submetiam-se naturalmente a essa regra de

ouro. E hoje, os tipos “narcisos” serão capazes de esperar pelo que quer que seja?

A pressa, uma das doenças da nossa época, estimula ainda mais o narcisista a investir todos os recursos em si mesmo. Ele trabalha exclusivamente para o seu sucesso pessoal e gasta o tempo livre contemplando-se no espelho das academias de ginástica, já que a imagem, afinal, é tudo.

NINA SAROLDI é professora convidada da Fundação Dom Cabral, professora e pesquisadora da Ebape/Fundação Getúlio Vargas. Doutora em Teoria Psicanalítica pela UFRJ, é coordenadora editorial e autora da coleção *Para ler Freud*, da editora Civilização Brasileira.

CONCLUSÃO

Como vimos, o Narciso existente em todo ser humano agora deve se manifestar permanentemente, na medida em que a excelência se tornou um patamar sempre deslocado para cima.

Como observou Freitas, a flexibilidade pode ser tão ruim quanto a rigidez, quando não permite o armazenamento, a memória capaz de orientar uma tomada de decisão intempestiva. Tratada como valor em si, impede que se tenha tempo de elaborar o que quer que seja. Estamos mais ocupados em esquecer o passado do que aprender com ele para o futuro. É exaustivo construir um mundo a cada dia!

As empresas e instituições pedem, com justiça, cooperação entre todos os seus membros. No entanto, a essência da cooperação é a convicção de que somos finitos, de que o outro é necessário e de que todo esforço para realizar coisas significativas é coletivo, e não individual.

Na cultura contemporânea, tudo conspira para nos conduzir à onipotência e ao delírio de grandeza, sem que para isso passemos pelo momento da cooperação.

O próprio termo organização remete ao projeto civilizatório. Freud já havia escrito, em *O mal-estar na civilização*, que a limpeza e a ordem são as grandes virtudes da cultura. Sabão de um lado, previsibilidade do outro. No meio, a força de Eros para ligar os homens em grupos cada vez maiores e mais unidos.

Voltando ao título do artigo, como fomentar a cooperação sobre a base narcísica dominante na sociedade? Se você leitor concluir, depois do exposto, que essa é uma missão impossível, então talvez seja hora de iniciar, no mundo do trabalho, a mudança subjetiva e cultural que pode nos conduzir a uma sociedade mais solidária, na qual a faixa de chegada não se afaste toda vez que nos aproximarmos dela.

NA SAROLDI

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

FAVERET, B.M.S.; FAUSTINO, Rosemere; COELHO, Evelyne; MENDONÇA, A.L.S. *Eros no séc. XXI: Édipo ou Narciso?* In: Tempo Psicanalítico, v.39, revista da Sociedade de Psicanálise Iracy Doyle, Rio de Janeiro, 2007.

O homem sem gravidade. Rio de Janeiro: Companhia de Freud, 2003.

A questão do imaginário e a fronteira entre a cultura organizacional e a psicanálise in MOTTA, F. C. P.; FREITAS, M. E. Vida Psíquica e organização. Rio de Janeiro: editora FGV, 2002.

SENNETT, Richard. *A Corrosão do caráter- consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Rio de Janeiro: editora Record, 1999.

Por que a guerra? Edição Standard Brasileira das Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud, vol. XXII.

Sobre o Narcisismo: uma introdução. Edição Standard Brasileira das Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud, vol XIV.