

## ***EROS E NARCISISMO NAS ORGANIZAÇÕES***

*Por:*

**Ana Paula Paes de Paula**

*RAE-eletrônica*, v. 2, n. 2, jul-dez/2003.

<http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1249&Secao=PENSATA&Volume=2&Numero=2&Ano=2003>

---

©Copyright, 2002, RAE-eletrônica. Todos os direitos, inclusive de tradução, são reservados. É permitido citar parte de artigos sem autorização prévia desde que seja identificada a fonte. A reprodução total de artigos é proibida. Os artigos só devem ser usados para uso pessoal e não-comercial. Em caso de dúvidas, consulte a redação: [redacao@rae.com.br](mailto:redacao@rae.com.br).

A RAE-eletrônica é a revista on-line da FGV-EAESP, totalmente aberta e criada com o objetivo de agilizar a veiculação de trabalhos inéditos. Lançada em janeiro de 2002, com perfil acadêmico, é dedicada a professores, pesquisadores e estudantes. Para mais informações consulte o site [www.rae.com.br/eletronica](http://www.rae.com.br/eletronica).

---

*RAE-eletrônica*

ISSN 1676-5648

©2002 Editora: Fundação Getulio Vargas – Escola de Administração de Empresas de São Paulo.



FUNDAÇÃO  
GETULIO VARGAS



Escola de Administração  
de Empresas de São Paulo

## **EROS E NARCISISMO NAS ORGANIZAÇÕES**

### **Ana Paula Paes de Paula**

Pós-doutoranda em Administração (FGV-EAESP/FAPESP), doutora em Ciências Sociais (UNICAMP-IFCH) e mestre em Administração Pública e Governo (FGV-EAESP)

**E-mail:** [appaula@uol.com.br](mailto:appaula@uol.com.br)

**Endereço:** FGV-EAESP - Av. Nove de Julho, 2029 – 9º andar, São Paulo – SP, 01313-902

**Interesses de pesquisa:** Teoria das organizações e gestão pública.

No final da década de 1970, o sociólogo Christopher Lasch lançou, nos Estados Unidos, o livro *The Culture of Narcissism* (1991 [1979]), no qual analisa as dimensões sócio-psicológicas da vida contemporânea e constata uma tendência para formação de personalidades narcisistas nas sociedades em que a transmissão da cultura é monopolizada pelas organizações sociais e pela mídia.

Para o autor, o fenômeno ocorre porque nessas sociedades, os indivíduos se habitam a conviver com imagens, tornando-se ansiosos pela impressão que causam nos outros, transformando seus pares em “espelhos” nos quais se miram e dos quais esperam aprovação. A cultura narcisista faz com que os indivíduos cada vez mais se ocupem de seu próprio prazer, buscando a maximização da satisfação de suas necessidades e desejos.

Esse mesmo fenômeno também permeia o mundo do *management*, alimentando crises individuais e grupais que afetam o desempenho das pessoas e empresas, além de reduzir a qualidade de vida no trabalho. No entanto, apesar de sua importância, a questão do narcisismo e do prazer foi pouco discutida na literatura organizacional, com algumas exceções<sup>1</sup>. Neste ensaio, pretendemos realizar uma contribuição para o debate, utilizando como suporte teórico-analítico o pensamento de Herbert Marcuse em *Eros e Civilização* (1999 [1955]), obra na qual o filósofo apresenta algumas idéias fundamentais para a compreensão da dinâmica do narcisismo e da busca do prazer na vida social.

O nosso objetivo não será esgotar a análise, mas integrar contribuições da filosofia e psicanálise, além de provocar a discussão sobre o fenômeno nas organizações. Na primeira parte deste ensaio, faremos uma síntese das idéias e categorias analíticas apresentadas por Marcuse (1999). Na segunda parte, utilizaremos o pensamento do filósofo como referência para analisar o gerenciamento do prazer e os efeitos das neuroses narcisistas nas organizações, abordando questões como a liderança narcisista e o assédio moral e sexual. Na conclusão, sintetizaremos nossas análises e discutiremos, os limites que circundam a superação do narcisismo e a utopia da socialização do prazer.

### **EROS E CIVILIZAÇÃO: A VISÃO MARCUSEANA DO NARCISISMO**

Na visão de Herbert Marcuse, a maior parte dos seguidores de Freud privilegiou o desenvolvimento da terapêutica psicanalítica implícita em sua obra, deixando em segundo plano o conteúdo essencialmente social de suas teorias. Assim, em *Eros e Civilização*, o filósofo se propõe a realizar uma interpretação filosófico-político-sociológica do pensamento de Freud, resgatando sua face crítica e social.

A partir dessa abordagem, o filósofo “desenha” a história da repressão humana como um conflito entre a sexualidade e a civilização, demonstrando que a busca e a negação do prazer constituem a essência da felicidade e da liberdade do homem. Além disso, Marcuse (1999) evidencia que Freud não relacionava o narcisismo apenas com o egoísmo, mas, principalmente, com a dificuldade humana de integrar o ego à realidade circundante.

## ***Eros e Thanatos***

Para Marcuse (1999), as teorias freudianas elucidam os processos de dominação civilizacional. Isso porque Freud demonstra claramente que o homem abandonou seus instintos básicos e a satisfação integral de suas necessidades, que são seu objetivo primário, para viabilizar a constituição da civilização.

Partindo dessa constatação e da teoria freudiana dos instintos, Marcuse (1997) afirma que a história do homem é também a história de sua repressão, pois, desde o estabelecimento da civilização, a vida humana passou a ser mediada por um conflito permanente entre dois pólos:

- *Eros*, que representa a vida e os instintos sexuais, e é governado pelo princípio do prazer que impulsiona o ser humano na superação da repressão para obter satisfação e desfrutar de atividades lúdicas; e
- *Thanatos*, que representa a morte e os instintos de auto-preservação<sup>2</sup>, e é regido pelo princípio da realidade, que leva o ser humano a adiar o prazer, buscar a segurança e desempenhar atividades produtivas.

O conflito entre *Eros* e *Thanatos* é uma luta pela liberdade e felicidade humanas. Uma vez que, para viabilizar a civilização, o princípio do prazer foi sobrepujado pelo princípio da realidade, os dois instintos se encontram em permanente estado de oposição. Dessa forma, cada ser humano tem em seu aparelho mental a evolução de sua repressão individual (da infância à existência social consciente) e a evolução da civilização repressiva (da horda primordial ao estado civilizado plenamente constituído).

Esse aparelho realiza uma constante repressão de *Eros* por meio da dinâmica da tríade *id*, *ego* e *superego* e da administração dos princípios do prazer e da realidade. Nesse processo, os instintos de vida foram enfeixados em um *ego* organizado que torna o sujeito um ser que lida com a realidade de acordo com aquilo que lhe é “útil”. O *superego*, por sua vez, administra os impulsos do *id*, mantendo o *ego* equilibrado e orientando o indivíduo a remover, de forma racional, as barreiras que impedem o prazer.

### **O “retorno do reprimido” e a “sublimação repressiva”**

Seguindo o raciocínio freudiano, Marcuse (1999) mostra que o inconsciente humano retém os objetivos do princípio do prazer derrotado, de modo que a repressão é recorrentemente contestada pelo “retorno do reprimido”: os instintos sexuais humanos retornam para cobrar a sua insatisfação, seja pelas manifestações genitais ou de sublimação (desvio da libido, ou sua conversão em outras formas de desejo).

A civilização vem cercando esses instintos de tabus e proibições, mas, durante o século XX, ocorreu uma gradativa liberação dos costumes sexuais, tornando socialmente aceitáveis as relações homossexuais, o sexo desvinculado da procriação, o prazer feminino e as fantasias eróticas. De um modo geral, as idéias de Marcuse costumam ser associadas à revolução sexual que desencadeou essas mudanças comportamentais, uma vez que o filósofo discutiu a sexualidade humana em uma época em que poucos debatiam o assunto.

No entanto, a essência de *Eros e Civilização* não é a emancipação sexual do indivíduo, mas a superação dos mecanismos de dominação na vida social. Na visão do filósofo, o que afeta a sociedade não é repressão do amor sexual entre as pessoas, mas as sublimações da libido, pois estas dificultam relações

sociais mais eqüitativas. Assim, Marcuse tinha consciência de que a revolução dos costumes poderia conduzir os indivíduos a uma gratificação maior em suas vidas sexuais, mas não promoveria, necessariamente, relações horizontais na esfera social.

Após resgatar os principais elementos do pensamento freudiano, o filósofo tenta demonstrar como a repressão de *Eros* reproduz relações de dominação no tecido social, emparelhando as teorias de Freud e alguns componentes histórico-sociais específicos. Na sua visão, além da repressão dos instintos primários – necessária para viabilizar a convivência social e evitar a barbárie – a civilização gerou também a “mais-repressão”.

Quando o princípio da realidade requer grande produtividade e há distorções na distribuição de recursos, é necessário mais trabalho alienado, ou seja, trabalho que não leva à auto-realização, para manter operante a estrutura sócio-econômica vigente. Assim, uma vez que as possibilidades de se obter prazer pelo trabalho são menores, há necessidade de uma “mais-repressão” para manter as pessoas conformes às suas atividades e para sustentar o princípio da realidade. Essa primazia do princípio da realidade gerou também o princípio do desempenho, que estratificou a sociedade de acordo com a performance de seus membros e, conseqüentemente, aumentou a concorrência entre as pessoas, incentivando o desvio das energias libidinais para o trabalho. O problema é que esse desvio tem implicações sociais, especialmente se o trabalho realizado é alienado, pois o indivíduo passa a conviver com a negação do prazer, sendo impulsionado a buscar formas compensatórias de satisfação.

Marcuse (1999) mostra que tanto a repressão de *Eros* como os desvios da libido estimulam o “retorno do reprimido” e geram mecanismos de “sublimação repressiva”. Nesse processo, os instintos de vida são convertidos em negações ou desvios do desejo, que geram repressão na medida em que são extravasados em descargas desajustadas de sexualidade, agressividade e violência. Essas descargas proporcionam prazer imediato e possibilitam ao indivíduo alcançar, ainda que de forma temporária, a gratificação integral negada. No entanto, elas costumam ser perversas, pois não quebram o ciclo de frustração, uma vez que a busca da gratificação prossegue e realimenta comportamentos que submetem *Eros* à *Thanatos*.

### **Narcisismo: a “grande recusa” e a libertação de *Eros***

Em contraposição à “sublimação repressiva”, Marcuse apresenta a “fantasia”, que é um espaço mental livre do princípio da realidade. Nesse espaço, o homem realiza sua “grande recusa”, protestando contra a repressão desnecessária, lutando pela sua liberdade e por uma vida sem angústia. Na visão do filósofo, a fantasia pode gerar a recusa positiva da repressão e desencadear forças revolucionárias na direção da mudança social.

No entanto, a recusa e a fantasia também podem ser arregimentadas pela “sublimação repressiva”, especialmente se os homens cultivam uma existência hedonista, buscando prazer e gratificação ilimitados, em detrimento do bem-estar de seus pares. Num ensaio anterior a *Eros e Civilização*, Marcuse (1977 [1937]) faz uma crítica ao hedonismo, mostrando que essa busca individualizada da felicidade não significa liberdade, uma vez que reproduz novas formas de dominação social. Nesse ensaio, ele também afirma que é incorreta a idéia de felicidade como um estado de satisfação integral das necessidades do indivíduo, pois nenhum prazer verdadeiro pode ser extraído da humilhação ou subjugação do semelhante. Fiel aos preceitos da teoria crítica frankfurtiana, o autor acredita que o prazer real só ocorre se for derivado da comunhão negociada de interesses individuais e sociais.

Significativamente, em *Eros e Civilização*, o filósofo dedica um capítulo inteiro ao mito de Narciso, o antagonista de *Eros* e o símbolo da existência hedonista. O belo Narciso dirige todo seu amor a si

mesmo e despreza a afeição dos outros seres humanos, buscando toda admiração possível e obtendo dela seu próprio prazer. Por causar paixões e sofrimentos aos quais se mostrava insensível, Narciso foi castigado por Afrodite, a deusa da beleza e do amor: apaixonou-se pela própria imagem refletida em um lago e renunciou à vida afogando-se em suas águas.

Para Marcuse, a fantasia narcisista é uma recusa da repressão do prazer, um mundo onírico no qual o indivíduo pode se reconciliar com o seu desejo primário de satisfação integral. Partindo da teoria dos instintos freudiana, ele afirma que o narcisismo simboliza o maior desafio existencial humano, pois não é só um sintoma neurótico da retirada egoísta da realidade, uma vez que também representa a dificuldade existencial de pertencimento e integração social.

Dessa forma, o filósofo acredita que o narcisismo contém o germe da transformação do princípio da realidade. Como constatamos, a civilização tenta reprimir a libido narcisista, pois lhe nega as satisfações almeçadas, mas esta retorna para cobrar sua insatisfação por meio de manifestações de “sublimação repressiva”. No entanto, segundo o estudioso, se a libido narcisista não fosse reprimida, mas extravasada e estendida ao mundo que cerca o indivíduo, a neurose narcisista poderia ser superada.

A reconciliação entre a libido narcisista e a civilização implica numa superação da supremacia genital: aqui, não ocorre um desvio de finalidade da libido, mas a sua gratificação com atividades eróticas de natureza não-genital. Para isso, seria necessário transformar o trabalho socialmente útil na transparente satisfação dos anseios de realização do indivíduo, pois tal fato reintegraria o seu ego ao mundo circundante por uma “sublimação não-repressiva”, que re-ativa a sexualidade polimórfica e narcisista sem ameaçar a civilização.

Na sua visão utópica, numa sociedade realmente civilizada, estaríamos livres do trabalho alienado, da “mais-repressão” e do princípio do desempenho. Assim, as pessoas poderiam escolher seu trabalho cotidiano sem a necessidade de dessexualização ou renúncia, alcançando um elevado grau de prazer com suas atividades. O progresso não significaria acúmulo de bens materiais, lazeres alienantes e elevação pessoal, mas esforços humanos para o desenvolvimento mútuo, no qual a cooperação superaria o ciúme e a inveja.

Dessa forma, o indivíduo solucionaria sua neurose narcisista, dirigindo o amor que devota a si mesmo para o mundo que o cerca e estaria livre da supremacia genital típica dos processos de dominação. Marcuse (1999) afirma que nesse estágio de civilização, a sexualidade teria seu espaço no domínio público, para além da emancipação sexual obtida na vida privada, pois ela seria convertida em *Eros*, o amor, que é a sexualidade no sentido ampliado.

## **NARCISISMO, PRAZER E PERVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES**

O pensamento do autor de *Eros e Civilização* é pouco explorado nos dias de hoje, pois costuma ser apontado como uma “reliquia” da contracultura e da rebeldia dos anos 60, representando uma interpretação filosófica que seria válida para aquele momento histórico.

Contrariando essa visão, Wolfgang Maar (1997) nos alerta para a existência de um movimento intelectual que tenta desacreditar a contribuição teórica de Marcuse, assim como a de outros críticos. Partindo dessa premissa, nesta seção demonstraremos a atualidade e a vitalidade da contribuição realizada pelo filósofo, utilizando-a como referência para analisar a questão do narcisismo, do prazer e da perversidade nas organizações.

### **Prazer e repressão nas organizações**

Descrevendo as três faces do prazer nas organizações, Burrell (1992) nos mostra que, no que se refere ao prazer, há uma clara divergência entre os interesses dos gerentes e dos indivíduos:

1) Do ponto de vista dos gerentes, o prazer é uma reserva de energia a ser canalizada e dirigida para servir a corporação. Para administrar adequadamente essa energia, os gerentes procuram expulsar e reprimir, em grande medida, mas não completamente, a sexualidade e a libido dos indivíduos;

2) O prazer também pode ser interpretado pelos membros da organização como uma fuga da realidade e aquisição de uma “jovial serenidade”. Assim, ao invés de enfrentar desafios, para alguns é mais prazeroso conformar-se com uma passividade satisfeita e a serenidade que ela produz. Valendo-se dessa fonte de prazer, os funcionários podem recusar despende suas energias para defender os interesses da organização;

3) O prazer nas organizações também pode ser analisado de acordo com a tradição política de Reich e Marcuse, segundo a qual o princípio do prazer é colocado acima do princípio da realidade. Nessa perspectiva, o prazer é interpretado pelos gerentes como algo perigoso e subversivo, pois seria ameaçador aos poderes estabelecidos e à ordem social, caso fosse libertado de suas “rédeas”.

Em síntese, é possível identificar três pontos claros de tensão: 1) o desejo gerencial de administrar o prazer para obter produtividade; 2) a recusa dos funcionários em ter o prazer gerenciado; e 3) o risco do prazer se tornar uma fonte de transformação do *status quo*. Partindo dessa análise, o autor sugere que a sexualidade e a busca do prazer vêm sofrendo sucessivas repressões nas organizações, sendo admitidas somente quando se revelam potencialmente úteis aos objetivos corporativos.

Analisando a argumentação de Burrell (1992) a partir do pensamento de Marcuse (1999), constatamos que nas organizações contemporâneas essas tensões estão ficando cada vez mais complexas. Isso porque as transformações tecnológicas, sócio-culturais e político-econômicas afetaram as relações de trabalho de tal modo que a competição pelo emprego e a sua manutenção são um desafio constante para todos. Diante das pressões pela excelência, os indivíduos não têm mais como recusar o gerenciamento do prazer, fugindo da realidade e se gratificando com a serenidade. Pelo contrário, todos são incentivados a assumir desafios e administrar suas próprias carreiras, extraíndo o prazer de suas conquistas profissionais.

Dessa forma, por um lado, os gerentes não conflitam mais com os seus funcionários para que estes desviem sua libido para o trabalho, pois cada um tende a fazer voluntariamente, até mesmo por uma questão de sobrevivência profissional. Assim, atualmente, o prazer não só é admitido, como incentivado, mas a libido desviada é direcionada muito mais à carreira do que aos objetivos corporativos. Apesar disso, a organização continua extraíndo benefícios dessa canalização da libido, pois em um ambiente de competição, o gerenciamento do próprio prazer acaba sendo sinônimo de produtividade e engajamento no trabalho.

Por outro lado, ainda que, supostamente, mesmo que o indivíduo tenha autonomia para gerenciar o seu prazer, ele continua impedido de obter a gratificação total dos seus desejos por meio do trabalho, pois a sociedade continua sob o domínio da “mais-repressão” e do princípio do desempenho. Nesse contexto, as atividades desenvolvidas nem sempre são de livre escolha ou realizadoras: o prazer negado costuma ser obtido pelos mecanismos de “sublimação repressiva”. E, uma vez que persistam à repressão e à sublimação do prazer, este não constituirá nenhum tipo de ameaça subversiva, pois o indivíduo continua impossibilitado de se reconciliar com *Eros*.

Em síntese: atualmente, o gerenciamento do prazer é muito mais sofisticado do que antes, pois não ocorre mais exclusivamente a partir do controle gerencial. Cada um realiza cotidianamente a administração do próprio prazer, adiando ou desviando desejos, uma vez que a grande energia libidinal empregada na carreira não tem como contrapartida todo o prazer esperado. Além disso, os indivíduos tendem a recusar a repressão da gratificação total de seus desejos, alimentando fantasias narcisistas para equilibrar as negações realizadas pelo princípio da realidade.

De um modo geral, o “retorno do reprimido” impele a uma superestimação dos próprios desejos e ao extravasamento dos instintos para obtenção de prazeres compensatórios, que podem gerar relações perversas e desajustadas. Para ilustrar como isso ocorre, analisaremos, a seguir, à luz do mesmo pensamento, duas das mais significativas manifestações do desajustamento narcisista nas organizações: a liderança perversa e o assédio moral e sexual.

### **A liderança narcisista**

No campo dos estudos organizacionais, Ket de Vries e Miller (1990) realizaram um estudo sobre o fenômeno da liderança e do narcisismo a partir das teorias freudianas e do pensamento dos psicanalistas Otto Kernberg e Heinz Kohut<sup>3</sup>. Os pressupostos dos autores são: 1) a frequência de personalidades narcisistas em posições de liderança tende a ser maior, pois essas pessoas costumam ser movidas por necessidades intensas de poder e prestígio; e 2) a eficácia ou ineficácia da liderança muitas vezes se explica pelas disposições narcisistas do líder.

Partindo das teorias psicanalíticas sobre o narcisismo, Ket de Vries e Miller (1990) apontam as seguintes desordens na personalidade narcisista:

- sentimento de suficiência e singularidade;
- exagero na avaliação de suas próprias realizações e talentos;
- fixação em fantasias de sucesso, poder, inteligência superior e beleza;
- tendência ao exibicionismo; e
- suscetibilidade ou intolerância à crítica.

Essas desordens comportamentais se manifestam nas relações interpessoais desses indivíduos, que, de um modo geral, oscilam entre a superidealização ou desvalorização das pessoas, tendem a explorar os outros para satisfazer seus interesses e desejos, além de serem incapazes de reconhecer e avaliar os sentimentos do próximo.

Os autores também analisam três tipos ideais de narcisismo – o reativo, o auto-ilusório e o construtivo – elaborando, a partir deles, três tipos de líderes narcisistas:

1) Líder Reativo: um tirano exigente e exibicionista que, em geral, procura subordinados bajuladores e apresenta disfunções sérias no campo da tomada de decisões, pois, normalmente, age sozinho, tende a não assumir seus próprios erros e reage negativamente às críticas;

2) Líder Auto-ilusório: são menos exploradores e mais receptivos às opiniões dos outros, mas apresentam ainda uma grande insegurança e necessidade de serem amados. Assim, na realidade, tentam ser admirados pelos que estão ao redor, tendendo a promover seus pares mais fracos ao invés dos mais

ativos. Além disso, são mais conservadores e protelam a tomada de decisões, pois são perfeccionistas e temem o fracasso;

3) Líder Construtivo: têm uma visão mais realista de suas capacidades e limites, além de uma autodeterminação que os faz mais confiantes e os ajuda a aglutinar os outros em torno de uma causa comum. Escutam mais e apreciam as opiniões de seus subordinados, mas assumem a responsabilidade pelas ações coletivas, atitude considerada pouco sociável e cooperativa. No que se refere à tomada de decisões, evitam extremos, agindo dentro de um registro médio. De um modo geral, atuam de uma forma mais flexível e aberta, mas percebe-se neles, às vezes, falta de calor humano e consideração.

Para os autores, os dois primeiros tipos apresentam um maior número de disfunções da personalidade narcisista e podem afetar o desempenho organizacional, enquanto o último é o que causa menos problemas nas organizações.

Quando analisamos essa tipologia a partir do pensamento de Marcuse, algumas questões emergem. Em primeiro lugar, uma vez que o narcisismo é parte integrante da personalidade humana, um ponto que poderia ser mais explorado na dinâmica da liderança é o confronto entre o narcisismo do líder e de seus subordinados. De um modo geral, cada um desses líderes procura manter sua posição de poder e maximizar seus prazeres, sem levar muito em consideração as demandas daqueles que os cercam. Nesse aspecto, o pensamento marcuseano é provocativo, pois coloca em questão a hierarquia, mostrando que a superação das neuroses narcisistas passa por relações mais construtivas, nas quais o prazer com o trabalho e as realizações são socializadas. Em segundo lugar, as disfunções narcisistas dos líderes podem gerar uma liderança perversa e desajustada, que afeta tanto a qualidade de vida no trabalho quanto o desempenho da organização. Isso é agravado, especialmente, quando esses líderes exageram em suas fantasias narcisistas, realizando “sublimações repressivas” para compensar prazeres negados por meio de perversidades, como por exemplo, o assédio moral e sexual.

O assédio é um assunto que vem sendo intensamente debatido na atualidade, pois, apesar do discurso de cooperação e ética presente no ambiente corporativo, há uma grande insatisfação com o freqüente clima competitivo e com a violência moral no cotidiano das organizações. Embora possa ser favorecido em condições de assimetria de poder, esse não é um fenômeno exclusivo da relação entre gerentes e subordinados, pois ocorre entre quaisquer indivíduos na organização, uma vez que é uma patologia diretamente relacionada com as disfunções narcisistas de personalidade.

### **Assédio: um confronto de narcisistas**

Segundo Freitas (2001), o assédio é o esforço continuado de desqualificação de uma pessoa por outra, podendo levar ou não ao assédio sexual. Trata-se de uma forma de violência indireta, uma perversão moral que gera prazer pelo rebaixamento da vítima. Para a autora, o assédio moral começa pelo abuso do poder, passa pelo abuso narcisista do assediador, que seqüestra a auto-estima de sua vítima, e pode chegar ao abuso sexual.

Os alvos favoritos do assédio são as pessoas que se rebelam contra a autoridade estabelecida, ou que se diferenciam por suas virtudes. Já os mecanismos favoritos dos assediadores são aqueles que impedem as vítimas de reagir, tais como: agredir de forma não-aberta, valendo-se de comunicação não-verbal, sarcasmo e outros artificios similares; isolar a vítima impedindo que ela se rebele contra o assédio; constrangê-la imputando-lhe tarefas inúteis e degradantes, ou induzi-la ao erro para depois criticá-la. O assédio sexual também faz parte deste espectro de humilhações, sendo uma espécie de chantagem em que o sexo é o preço a ser pago por A para que B não o prejudique.



Na visão de Hirogoyen (2001), no processo de assédio, o agressor é uma pessoa em crise que utiliza mecanismos perversos para se defender. É um indivíduo com uma personalidade narcisista que ataca a auto-estima do outro, transferindo-lhe a dor e as contradições que não admite em si mesmo: o seu ego é tão grandioso quanto a sua necessidade de ser admirado e a sua falta de empatia. Como não está apto a superar a solidão que o separa do mundo, dirigindo o amor para fora de si, é insaciável na sua busca de gratificação, sentindo uma intensa inveja das pessoas que são felizes e têm prazer com a própria vida.

A crise existencial e a pulsão de morte cercam o destino do narcisista, o impulsionam a procurar uma vítima da qual possa absorver a vida, extinguindo toda a sua libido, inclusive o desejo de reagir. Incapaz de reconhecer sua culpa e responsabilidade pelo mal que causa a si mesmo, o narcisista transfere esse sentimento para a vítima que passa a destruir moralmente: primeiro a contamina com sua visão pessimista do mundo, até induzi-la à depressão, depois passa a criticá-la pelas suas fraquezas.

As vítimas preferenciais do assédio costumam ser pessoas plenas em vitalidade, mas que temem a desaprovação e têm uma tendência a se culparem. Em geral, buscam conseguir o amor e admiração dos outros oferecendo ajuda e proporcionando prazer: enredam-se num jogo perverso, porque, inconscientemente, acham que podem “doar vida” e ajudar o agressor a superar a infelicidade.

Hirogoyen (2001) mostra que o encontro entre esses dois tipos de pessoa gera uma relação sadomasoquista, na qual se observa um confronto entre dois tipos de personalidades narcisistas. O assediador é aquele que nega inconscientemente o seu narcisismo, transferindo para vítima a culpa, que é incapaz de admitir, pela sua infelicidade e solidão. O assediado é o que se culpa, conscientemente ou não, pelo seu narcisismo e tenta se redimir procurando castigo para si próprio.

A relação de dependência se estabelece porque o assediador extrai prazer do domínio da situação e da transferência de sua culpa. Já o assediado não tem coragem de tornar a crise aberta, pois inconscientemente acredita que merece ser castigado, além de temer a ampliação das agressões e / ou da rejeição do outro.

Analisando a anatomia do assédio, constatamos que ele se encaixa perfeitamente na argumentação marcuseana. O assediador obtém prazer pela repressão dos instintos vitais que inveja no outro e a vítima extrai prazer da punição, pois sofre de uma culpa inconsciente por estar desfrutando individualmente de um prazer que poderia ser socializado. Assim, desenvolvem uma relação que enfraquece *Eros*, pois é apoiada em necessidades destrutivas, uma vez que ambos são prisioneiros do próprio narcisismo: além da relação sadomasoquista, a vítima se empenha em obter a admiração do assediador e este espera que a vítima o admire.

O agressor quer resgatar o prazer gerado pelos instintos de vida, mas teme ser desaprovado pela civilização, pois esta tende a reprimir a liberação de *Eros*. A vítima conhece os caminhos para liberar *Eros* e obter o prazer, mas não consegue efetivamente “doar vida” porque está limitada pelo narcisismo de ambos. Circundados por uma estrutura social que os impede de extravasar seus libidos narcisistas para fora de si mesmos, não conseguem construir uma relação de cooperação, respeito e admiração mútua.

Além das relações de assédio estarem permeadas por esse mecanismo psíquico, nas organizações há também uma forte mediação da “mais-repressão” e do princípio do desempenho. Isso quer dizer que, nas organizações, a competitividade pelo melhor desempenho e pela manutenção dos prazeres oferecidos pelo emprego engendra as relações de assédio. Assim, as fantasias narcisistas de seus membros são alimentadas, dificultando a construção de relações mais cooperativas e abrindo espaço para toda uma gama de “sublimações repressivas” e perversidades.

O assediador reprime sua vítima tanto porque não consegue converter as energias libidinais despendidas no trabalho, nas gratificações esperadas, quanto porque teme que ela obtenha mais prazer do que ele. A vítima, por um lado, aceita o assédio, pois teme que o assediador prejudique o andamento de sua carreira na empresa e porque, inconscientemente, culpa-se pela assimetria de recompensas e de reconhecimento que permeia a organização. Em geral, ela busca a auto-realização no trabalho mais do que a maioria dos colegas e se rebela em relação a qualquer grau de alienação presente na sua ocupação. Por outro lado, intui que a assimetria é um obstáculo para o seu objetivo, pois um ambiente saudável de trabalho depende de uma distribuição equitativa de realização e de prazer.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesse ensaio, tentamos realizar uma contribuição teórica para questão do narcisismo e do prazer nas organizações. Para isso, sistematizamos o pensamento de Herbert Marcuse em seu livro *Eros e Civilização*, utilizando esse referencial para analisar o gerenciamento do prazer e os efeitos das neuroses narcisistas nas organizações. A nossa intenção não foi esgotar o tema, mas sim elaborar uma visão compreensiva do fenômeno, gerando questões e ângulos de análise para o aprofundamento do tema tratado.

Confrontando o pensamento de Marcuse (1999) e as atuais realidades organizacionais, constatamos o seguinte:

1. Os indivíduos estão sendo estimulados a desviarem suas energias libidinais para a carreira, gerenciando o próprio prazer, mas isso não os liberta da “armadilha narcisista”, pois os mantém ainda mais presos aos seus interesses individuais;

2. Apesar da suposta autonomia para buscar o prazer, o indivíduo não pode alcançar a gratificação total pelo trabalho, pois a sociedade continua sob o domínio da “mais repressão” e do “princípio do desempenho”;

3. O prazer reprimido retorna e cobra sua satisfação, que é obtida pelas fantasias narcisistas e pelos mecanismos de “sublimação repressiva”, ou seja, busca de prazeres compensatórios que podem afetar as organizações e qualidade de vida no trabalho, na medida em que geram relações narcisistas desajustadas, tais como a liderança perversa e o assédio moral e sexual.

De um modo geral, no que se refere à distribuição do prazer, as relações entre os indivíduos nas organizações continuam seguindo a lógica do “jogo de soma-zero”. Com as transformações sócio-econômicas, produtivas e tecnológicas que afetaram as organizações nas últimas décadas, os “registros discursivos” foram alterados e passaram a incluir a retórica da participação, do fim da hierarquia e do trabalho em equipe, mas, na realidade, ainda se busca a manutenção de posições de poder e a maximização de interesses individuais. E, a permanência dessa dinâmica dificulta a construção de relações mais cooperativas entre os indivíduos, bem como a socialização do prazer com o trabalho, defendidas por Marcuse.

O filósofo, aliás, já havia constatado os impasses que cercariam nosso futuro, pois também examinou em *Eros e Civilização* a viabilidade de sua utopia, constatando que a libertação humana do trabalho alienado se tornaria possível com a evolução tecnológica e a conseqüente redução das jornadas de trabalho. Ciente de que estávamos caminhando na direção de uma revolução no mundo do trabalho, Marcuse também previu que quanto mais próximos estivéssemos desta situação, maior seria a “mais repressão” e mais sofisticados os mecanismos de “sublimação repressiva”, pois a civilização tende a se

defender do espectro de um mundo livre e da ameaça de barbárie que a liberação dos instintos representaria.

Marcuse, então, lembra que, numa sociedade realmente civilizada, a liberação dos instintos sexuais primários não levaria ao caos civilizacional, pois estes seriam convertidos em *Eros*. E mostra que, ironicamente, a mesma repressão que procura preservar a civilização acabaria transformando-se em seu veículo de destruição. Isso porque, uma vez que a civilização é erigida pela energia sexual sublimada, o poder de *Eros* em subjugar os elementos destrutivos e possibilitar prazer nas atividades humanas está enfraquecendo. Dessa forma, cada vez mais se abre espaço para as inclinações violentas que fazem a civilização caminhar para sua desapareição.

O filósofo também parecia ter consciência de que enquanto o espaço das fantasias humanas estivesse ocupado pelos anseios narcisistas não haveria como resgatar os ideais utópicos, pois estes implicam necessariamente no interesse geral. Por esse motivo, conclamava os jovens e todos seus contemporâneos a realizar a verdadeira “grande recusa”: abandonar as fantasias narcisistas e abraçar o ideal da construção de um mundo em que o prazer com as ocupações realmente estivesse ao alcance de todos.

### Notas

1. Entre elas vale destacar as análises feitas por Manfred Kets de Vries e Danny Miller sobre o narcisismo e liderança entre os anos 1980 e 1990 (ver Kets de Vries e Miller, 1990 [1988]) e também o trabalho de Burrell (1992) sobre o prazer nas organizações.
2. Aqui vale observar que embora *Thanatos* seja um impulso de conservação, seu foco no progresso científico-tecnológico e na racionalidade instrumental gera altos custos à vida humana e justifica sua ligação com os instintos de morte.
3. Aconselhamos aos leitores interessados nos estudos psicanalíticos sobre o narcisismo um estudo da obra de Heinz Kohut, pois este que parte das teorias freudianas e realiza uma análise aprofundada das personalidades narcisistas, inclusive descrevendo sua terapêutica e casos clínicos nos quais mostra como pacientes superaram criativamente suas disfunções comportamentais (ver Kohut, 1984 [1978]).

### Referências Bibliográficas

BURRELL, G. The organization of pleasure. In: ALVESSON, M. & WILLMOTT, H. *Critical Management Studies*. London: Sage Publications, p.66-89, 1992.

FREITAS, M. E. F. Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, v. 41, n. 2, p. 8-19, abr./jun. 2001.

HIRIGOYEN, M.F. *Assédio Moral. A violência perversa no cotidiano*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2001 [1998].

KETS DE VRIES, M. e MILLER, D. Narcisismo e Liderança. Uma perspectiva de relações de objetos. *Revista de Administração de Empresas*, v. 30, n. 3 p. 5-16, 1990 [1988].

KOHUT, H. *Self e narcisismo*. Zahar Editores : Rio de Janeiro, 1984 [1978].

LASH, C. *The Culture of Narcissism*. American life in an age of diminishing expectations. New York : Norton, 1991 [1979].

MAAR, W. Marcuse: em busca de uma ética materialista. In: MARCUSE, H. *Cultura e Sociedade*. volume 1. Rio de Janeiro : Paz e Terra, 1997. p.7-35

MARCUSE, H. Para a crítica do hedonismo. In: MARCUSE, H. *Cultura e Sociedade*.. Rio de Janeiro : Paz e Terra, , 1997 [1937] v. 1, p. 161-199

\_\_\_\_\_. *Eros e Civilização*. Uma interpretação filosófica do pensamento de Freud. Rio de Janeiro : LTC, 1999 [1955].