



Executivos “complexos” que conheci em consultoria e coaching

POR **MANFRED KETS DE VRIES**

"Eu já era uma personalidade, antes de me tornar uma pessoa. Sou simples, complexa, generosa, egoísta, feia, bela, preguiçosa e energética". BARBRA STREISAND

"Tenho um complexo de inferioridade, mas ele não é de muito boa qualidade!" ANÔNIMO

Ao longo de suas carreiras, os consultores organizacionais, *coaches* de liderança, psicoterapeutas e psicanalistas encontram, com frequência, pessoas que apresentam uma surpreendente gama de respostas e comportamentos. Ao tentar compreender tais pessoas, os profissionais treinados em psicologia costumam buscar os esquemas de classificação psiquiátricos tradicionais. Entretanto, os limites desses esquemas podem ser bastante estreitos (embora o conceito de "co-morbidez" sugira que outros distúrbios típicos acompanhem os mais importantes). Uma forma de ultrapassar os estreitos limites de classificação da conduta é lançar um olhar mais profundo sobre o conceito de "complexo" psicológico.

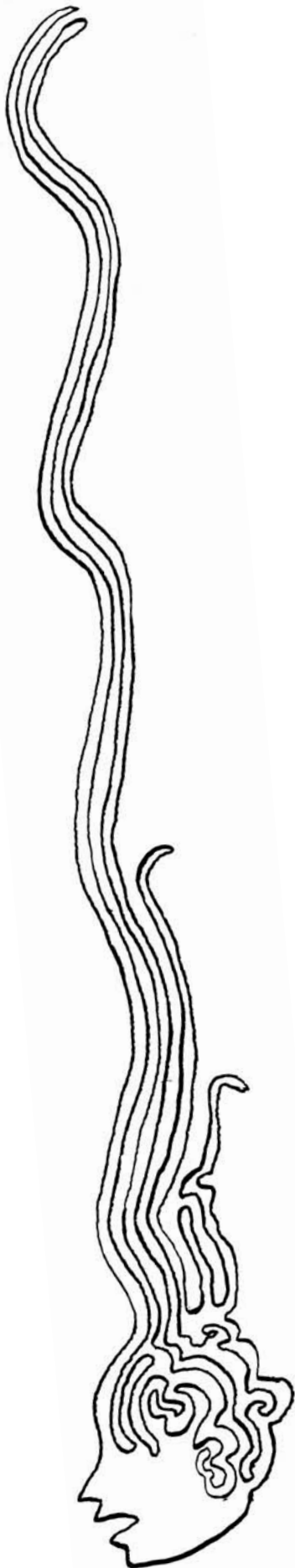
Na linguagem do dia-a-dia, as pessoas usam a palavra "complexo" para se referir a praticamente qualquer dificuldade psicológica ou emocional. Porém, a palavra é bem mais precisa. Aplicado corretamente, o termo "complexo" cria um ponto de

referência comum, pois, na verdade, mapeia a estrutura psicológica de uma pessoa (conhecido originalmente como "*feeling-toned* complexo de idéias", foi introduzido em 1989, pelo psiquiatra austríaco Theodor Ziehen). Para atribuir corretamente o termo ao que um indivíduo está sofrendo, precisamos identificar diversos aspectos, sintomas, ou características clinicamente reconhecíveis, que estejam ocorrendo simultaneamente naquela pessoa.

Basicamente, um complexo se refere a um conjunto de pensamentos, sentimentos, memórias, desejos e padrões de comportamento relacionados – muitos deles sem controle do consciente e, frequentemente, detectáveis apenas indiretamente – que, em conjunto, explicam a conduta de uma pessoa de outra forma misteriosa.

O conteúdo de um complexo pode ser tão variado quanto a experiência humana. As pessoas podem ter complexos sobre a intimidade e o amor, a ordem,

Artigo publicado com autorização do INSEAD. Os trabalhos publicados no *INSEAD Working Paper Series* divulgam os pensamentos e descobertas dos pesquisadores do corpo docente da instituição. Cada *paper* deve ser visto como algo preliminar que pode necessitar de uma revisão. Impresso no INSEAD, em Fontainebleau, França. Não pode ser reproduzido ou distribuído sem permissão.



o poder, o status, a honra, a inteligência, a realização, o reconhecimento, a fama, a sexualidade, o dinheiro, a alimentação, a saúde, e assim por diante. Dado o seu efeito sobre um indivíduo, cada complexo determina como aquela pessoa reage em circunstâncias específicas. Embora possamos nos referir a alguém como "tendo um complexo", na verdade ocorre o contrário: é o complexo que "tem" aquela pessoa.

Devido à origem inconsciente da maioria dos complexos, as combinações de pensamentos, sentimentos e desejos podem colocar idéias falsas em nossas cabeças, levando a concepções irracionais e distorcidas sobre nós mesmos, sobre outras pessoas e situações. Podemos chegar a conclusões apressadas sobre algo, por exemplo, interpretando certos eventos de uma forma ou de outra, sem evidências que as sustentem. Podemos nos engajar no tipo de pensamento "tudo-ou-nada", vendo as coisas exclusivamente como pretas ou brancas. Tipicamente, essa atitude desqualifica o positivo, pois tudo é percebido através de um filtro negativo. Podemos nos sentir impotentes em muitas situações, acreditando que não temos controle sobre os eventos de nossas vidas, e criar uma catástrofe do nada, esperando que uma catástrofe maior (a verdadeira) aconteça a qualquer momento. Podemos estar preocupados com as regras de como nós ou os outros devemos agir. Talvez tenhamos de ser sempre corretos. E a lista continua por aí. Devido a distorções como essas muitos complexos são altamente danosos à nossa auto-estima, acabando por influenciar a maneira como lidamos com os outros. Os temas centrais do complexo nos dizem que somos incompetentes, desagradáveis ou feios, criando assim problemas específicos intrapessoais e interpessoais.

Ao tentarmos encontrar a origem de um complexo, precisamos voltar às experiências da infância. A natureza e a qualidade da interface pais-criança ajudam muito a explicar as raízes de um complexo. Se quisermos entender os fatores que contribuíram em determinado caso, precisamos fazer perguntas como: até onde ia a sintonia do relacionamento entre os pais e a criança? Será que os pais foram capazes de criar "frustrações adequadas a cada idade", negando as exigências que não eram razoáveis, mas permitindo a maioria das outras, ou será que eles não conseguiam escutar os

desejos da criança? Mesmo os pais gentis e carinhosos e com boas intenções não são perfeitos: a vida nos impõe pais nem sempre disponíveis, de imediato, e assim certa dose de frustração é uma das coisas inevitáveis no crescimento. Porém, a demora em receber alimento, atenção e conforto, nos momentos em que as crianças realmente querem (na verdade, precisam) dessas coisas, resulta em frustrações, desapontamentos, sentimentos de raiva e/ou sentimentos de tristeza que podem contribuir para a formação de um ser complexo.

Inversamente, os pais superprotetores podem semear um complexo em seus filhos. Quando fazem a vontade das crianças e as recompensam exageradamente, elas desenvolvem expectativas irreais de como o mundo deveria tratá-las, e na fase adulta podem ter problemas em lidar com a realidade. Como receberam a mensagem de que suas habilidades e possibilidades são ilimitadas, e que, de certa forma, são superiores às outras pessoas, elas podem ter problemas de auto-estima quando o mundo lhes disser que são comuns. Também podem carregar pesados sentimentos de insegurança ou autoconfiança exagerada (ou um pouco de cada, dependendo de como seu complexo específico se desenvolve), com base em suas experiências de criança.

A tendência de alguns pais, de estereotipar suas crianças, também contribui para complexos na fase adulta. Pais que, sem perceber, enviam sinais para uma criança de que ela é temperamental, se comporta como idiota, ou é feia, preguiçosa, teimosa, ou desajeitada (ou qualquer outra atribuição), não têm idéia de como aquela mensagem é poderosa. Na fase adulta, a maioria dessas crianças encontra dificuldades em abrir mão das atribuições que seus pais lhes deram, pois, aos olhos dos jovens, eles são todo-poderosos e sabem tudo.

Entretanto, nem todos os complexos resultam de mensagens dos pais. Alguns surgem de incidentes que aconteceram fora de casa – sucessos excepcionalmente fáceis, episódios culposos que resultaram em memórias vergonhosas, episódios de rejeição ou adulação, ou qualquer outro importante evento ou de transição na vida. Essas experiências tornam-se parte de um padrão que dita como as pessoas percebem e lidam com o mundo em geral.

Nem sempre os complexos são negativos, ou, pelo menos, não exclusivamente negativos. Tomemos, por exemplo, o complexo de pai que

O CONTEÚDO DE UM COMPLEXO PODE SER TÃO VARIADO QUANTO A EXPERIÊNCIA HUMANA

pode se desenvolver na ausência (ou na não-disponibilidade) de uma figura paterna durante a infância. A busca por um pai carinhoso, continuada na fase adulta sob a forma deste complexo, pode resultar numa atitude de respeito em relação às pessoas em posições de autoridade, que, por sua vez, pode facilitar relações de trabalho construtivas nas organizações. Mas, o complexo de pai pode também ser negativo, se levar a uma visão de ambivalência e desconfiança em relação a homens mais velhos, dificultando o trabalho (e a progressão na carreira) em organizações hierárquicas.

COMPLEXOS COMUNS NO LOCAL DE TRABALHO

Analisemos agora uma gama de complexos comuns no local de trabalho. Encontro alguns desses complexos, regularmente, durante meu trabalho de *coaching* e consultoria; vi outros manifestados na imprensa especializada em negócios. Ao listar esses modos de comportamento habituais, me baseio no trabalho de Sigmund Freud – "Alguns personagens encontrados durante o trabalho psicanalítico" – estudo em que ele oferece brilhantes *insights* sobre o comportamento não apenas de seus pacientes, mas também de figuras conhecidas da literatura, tais como Lady Macbeth e Ricardo III.

O COMPLEXO DE DEUS Os indivíduos que dizem ter o complexo de Deus (ou complexo messiânico), na verdade não acreditam ser Deus – agem de uma maneira arrogante e imperiosa que sugere a autoridade divina. Este complexo é bem semelhante ao que já foi descrito como personalidade narcisista. Algumas das pessoas mais influentes do mundo da política, dos negócios e das finanças – os chamados “mestres do universo” – parecem ser impulsionados por este complexo específico.

As pessoas que sofrem do complexo de Deus têm uma noção tão tênue da realidade que se entregam a fantasias de onipotência e onisciência. Possuídas de grande senso de auto-importância,

O COMPLEXO DE DEUS, COMO TODOS OS OUTROS COMPLEXOS, TEM SUA ORIGEM NOS CONFLITOS DE RELACIONAMENTOS INTERPESSOAIS DA INFÂNCIA

elas agem de maneira pomposa, arrogante e desdenhosa. Como querem estar sempre sob os holofotes, exageram suas conquistas e talentos, convencendo a si mesmas com suas fantasias de sucesso e fama ilimitados. E como precisam de um constante suprimento de combustível narcisista, esses indivíduos necessitam de admiração, atenção e afirmação sustentável. Por isso, tendem a se cercar de adaladores que os encorajam em seu comportamento autocentrado e auto-indulgente.

São pessoas que não respondem muito bem às necessidades dos outros. Como lhes falta empatia, elas parecem incapazes ou não dispostas a se identificar, reconhecer, ou aceitar os sentimentos, necessidades, preferências, prioridades e escolhas das pessoas com quem interagem. Ao contrário, não têm vergonha de ver os outros como pessoas que estão ali apenas para servi-las. Elas são "interpessoalmente exploradoras", ou seja, têm a habilidade de usar os outros para seus próprios fins. Esperam favores especiais sem nunca pensar em reciprocidade.

Um forte sentimento de direito é outra característica das pessoas impulsionadas pelo complexo de Deus. Elas acreditam que o mundo lhes deve, e muito, que merecem o que querem e quando querem. Parecem manter um senso de autovalorização com a insistência rígida de que estão acima do restante das pessoas. Como acreditam que as regras são feitas para os outros (a "ralé"), mas não para elas, tais pessoas exigem automático e completo cumprimento de suas expectativas de ter tratamento prioritário. Além disso, muito cheias de si, tendem a se associar apenas com outras pessoas especiais (ou instituições) de alto status.

O equilíbrio mental das pessoas com complexo de Deus é delicado. A tendência delas é ser extremamente invejosas em relação aos outros. Com essa mentalidade, se acham injustiçadas e ficam paranóicas quando não conseguem o que querem.

Quando frustradas, contestadas ou confrontadas por pessoas que consideram inferiores, às vezes explodem de raiva.

Dada sua predisposição narcisista, as pessoas sob a influência do complexo de Deus preferem um mundo de ilusões ao tédio e às exigências das verdadeiras conquistas, embora discutam seus triunfos com qualquer um disposto a ouvi-las. Mas, quando alguém de fora olha mais de perto, percebe que muitas de suas conquistas são meras ilusões, sem substância.

Como o complexo de Deus as torna competitivas, ambiciosas e autoconfiantes, essas pessoas freqüentemente se encontram em posições de liderança. Infelizmente, no ambiente organizacional, seu comportamento autocentrado pode causar sérios problemas. Cercados por adoradores, o que acontece freqüentemente, podem perder contato com a realidade e tomar decisões baseadas em informações inadequadas (há muito tempo os portadores de más notícias foram "assassinados"). Elas podem até mesmo recorrer a um comportamento antiético, dada sua atitude de que as regras foram feitas apenas para os outros. Homens e mulheres de princípios que se recusam a dizer sempre "sim" tendem a deixar a empresa. Por isso, muitas organizações lideradas por pessoas com complexo de Deus acabaram sendo reorganizadas ou indo à bancarrota.

O complexo de Deus, como todos os outros complexos, tem suas origens nos conflitos de relacionamentos interpessoais da infância. As raízes são, tipicamente, encontradas na falta ou no excesso de estímulo por parte dos pais. No caso do primeiro, os pais não são capazes de fornecer o apoio emocional adequado a suas crianças – isto é, dar-lhes a atenção que necessitam. Conseqüentemente, essas crianças escapam para um mundo próprio e ficam "presas" num estágio de desenvolvimento em que a visão que têm de si mesmas continua sendo grandiosa e irreal. A criança continua psicologicamente dependente da aprovação dos outros para garantir sua auto-estima. No caso da estimulação em excesso, a indulgência dos pais em relação aos humores e exigências de seus filhos congela estes jovens num estado de grandiosidade infantil, fazendo-os crer que são extremamente "especiais". Disso resulta a necessidade que têm de um tratamento especial e que, já na idade adulta, torna-se uma obsessão.

O COMPLEXO DE SÍSIFO Sísifo, um rei de Corinto na mitologia grega, era elogiado por ser um homem esperto, mas diabólico, que matava viajantes e hóspedes violando as leis da hospitalidade. Ele foi condenado pelos deuses por ter enganado Hades, Rei do Mundo das Trevas, e o aprisionado. Com Hades não podendo guiar os humanos para o Mundo das Trevas, houve uma crise: nenhum ser humano podia morrer. Como punição por seu truque, Sísifo foi sentenciado a rolar uma enorme rocha morro acima, sem parar. Antes de chegar ao topo, a rocha sempre escapava, o que o fazia, a cada vez, recomeçar todo aquele processo sem sentido. Como disse o escritor Albert Camus, "Sísifo é o herói absurdo".

Em termos psicológicos, Sísifo estava destinado a uma vida não produtiva, desempenhando repetidamente uma tarefa específica, que nunca era completada. Pior ainda – estava amaldiçoado por saber que, como nunca alcançaria o topo do morro, seu trabalho seria em vão. Em outras palavras, a finalidade de sua vida era conseguir exatamente, nada. Parece que os deuses perceberam que não havia sentença mais terrível do que um trabalho sem sentido e esperança.

Nas organizações, costumamos encontrar pessoas que sofrem do complexo de Sísifo. Como têm a necessidade de estarem constantemente ocupados, esses indivíduos continuam empurrando as "rochas" da organização sem jamais se perguntarem por que estão fazendo o que fazem. Embora possam ser bem-sucedidas no desempenho de certas tarefas, nunca têm a sensação de satisfação. O oposto também é verdadeiro: elas correm em direção a novas metas e novos desafios – que, freqüentemente, não têm um significado objetivo – em vez de se questionarem por que estão correndo naquela direção. Sentem-se como o personagem J. Alfred Prufrock, de T. S. Eliot, que disse: "medi minha vida com colheres de café". São pessoas que, no instante em que completam uma tarefa, ficam agitadas.

Embora a energia do complexo de Sísifo possa ter repercussões positivas na carreira, os trabalhadores com esse complexo correm o risco de perder seu senso de equilíbrio e perspectiva ao buscarem metas imediatas. Como a reflexão não faz parte de seu arcabouço mental, não são capazes de desenvolver e buscar uma orientação estratégica de longo prazo. Ficam tão focados nos resultados imediatos,

que são incapazes de se engajar na exploração do desenvolvimento dos negócios de amanhã. Além disso, seu senso de foco é, freqüentemente, subdesenvolvido, criando dificuldades quando as empresas enfrentam descontinuidades de mercado.

Além disso, se as pessoas com o complexo Sísifo ocupam posições seniores, desempenhando o papel de transmissores da cultura, seu comportamento torna-se contagiante. Na busca irracional pelo próximo desafio, podem criar uma cultura supercompetitiva que encoraja as pessoas a trabalhar muito, em vez de trabalhar inteligentemente; uma cultura de pessoas preocupadas apenas com as vitórias no curto prazo, perdendo assim a perspectiva mais ampla; e uma cultura que ignora considerações éticas e sociais. Apenas um tipo de pessoa consegue sobreviver nessa cultura: aquelas que têm inclinação para a mentalidade de Sísifo. O resultado é uma organização cheia de pessoas inseguras, resistentes e *workaholics*, sempre buscando fazer mais.

Muitos executivos de empresas japonesas parecem seguir o modelo de Sísifo. Na verdade, um número considerável de executivos japoneses morre a cada ano devido ao excesso de trabalho – número suficiente para que haja um termo definindo esse fenômeno no Japão: *karoshi*. Há tanta preocupação com isso no país, que algumas famílias já processaram empresas por elas não terem interferido no comportamento autodestrutivo de um funcionário.

As pessoas com orientação de Sísifo normalmente sentem uma aflição pessoal e insatisfação no trabalho, como sugere a natureza extrema do *karoshi*: incapazes de parar e cheirar as rosas, sentem-se sem rumo e insatisfeitas, a não ser que estejam correndo atrás de mais um desafio. Elas confundem os fins e os meios, e assim impedem o desenvolvimento de suas vidas. Fazem intermináveis listas do "para fazer", tanto em casa quanto no escritório, e se dedicam a elas à custa de sua própria vontade e desejos. Porém, como o tempo é limitado, nem tudo acaba sendo completado. Assim, como essas pessoas são obcecadas por fazer tudo no trabalho, elas negligenciam suas vidas pessoais; e à medida que suas vidas pessoais sofrem, respondem a essa nova sensação de desconforto trabalhando ainda mais, para conseguir completar as tarefas – e o círculo vicioso criado pelo complexo de Sísifo se acelera. Esse comportamento que vicia,

QUERENDO FAZER O MELHOR, MAS ESPERANDO FRACASSAR, TÊM MEDO DE COMETER ERROS

e a tendência dessas pessoas se verem como sendo o que “fazem”, em vez de o que “são”, as leva ao próximo desafio, e ao seguinte, enquanto suas vidas passam ao largo. Em seu nível mais intenso, tal comportamento aumenta os níveis de estresse, taxas de divórcio e mortes prematuras na aposentadoria.

Esse comportamento está, freqüentemente, enraizado na família de origem – que valorizava o controle acima das outras virtudes. Crianças que tentam agradar pais que valorizam a disciplina, a ordem, a confiabilidade, a lealdade, a integridade e a perseverança tendem a se tornar extremamente autodisciplinadas, contidas e críticas de si mesmas. Crianças que se sentem valorizadas apenas por suas conquistas nunca se sentirão apreciadas como seres humanos; elas somente se dão valor quando suas conquistas são aprovadas pelas outras pessoas. Dessa forma, sua meta de vida é tentar, cada vez mais, agradar, primeiro aos pais e, mais tarde, às pessoas em posição de autoridade. Como seus pais as julgavam duramente, quando eram jovens, não conseguiam atingir os padrões estabelecidos por eles, e, já adultas, essas pessoas são muito duras no julgamento de si mesmas.

O COMPLEXO DE PRÊMIO NOBEL Certa ansiedade é típica em qualquer pessoa sujeita ao julgamento público e sob pressão para ter bom desempenho. As que sofrem do complexo de Prêmio Nobel sentem mais do que uma ansiedade normal. Tendo sido bem-sucedidas nos níveis mais baixos da organização, colocam tanta pressão sobre si mesmas, para atingir metas dignas do Prêmio Nobel, à medida que galgam degraus da carreira, que, quando alcançam posições seniores, se tornam obcecadas com o fracasso. Querendo fazer o melhor, mas esperando fracassar, têm medo de cometer erros e, mesmo que consigam alcançar uma meta, duas, ou dez, aquilo nunca parece suficiente. Elas se impõem padrões

tão inatingíveis e irreais, que nem mesmo o Super-Homem poderia atingi-los. Os inevitáveis "fracassos" alimentam pensamentos e comportamentos de autofrustração.

Embora sejam as responsáveis por sua própria miséria, raramente vêem isto dessa forma. Acreditam que suas altas expectativas perfeccionistas são apenas o espelho das expectativas que os outros têm delas, percepção que aumenta a pressão. Elas assumem que, devido às suas deficiências percebidas (distorcidas) serão duramente julgadas e talvez até ridicularizadas. Com medo de ser rejeitadas e humilhadas, se deixarem que os outros vejam suas falhas, elas se isolam por trás de sua fachada pública, onde sua busca frenética pela perfeição as leva à solidão e à paralisia de ações.

As pessoas dominadas pelo complexo de Prêmio Nobel se engajam num pensamento de “tudo-ou-nada”. Mesmo que já tenham alcançado uma série de sucessos, acreditam que essas conquistas não valem nada se não forem perfeitas – e qual conquista o é? Tendo perdido completamente a perspectiva, não conseguem ver que os pretos e brancos da vida são realçados e enriquecidos pelos tons de cinza. E aplicam a abordagem tudo-ou-nada não só para os outros como para si mesmas: enquanto vêem suas próprias falhas e excluem suas virtudes, vêem nos outros apenas o bom e acreditam que eles alcançam o sucesso com um mínimo de esforço, poucos erros e estresse, com máxima autoconfiança. Como alcançaram uma posição de liderança, apesar de sua própria falta de méritos e dos méritos dos outros, acreditam ser impostoras. E têm medo de que os outros, ao verem a disparidade de méritos, sintam-se ofendidos por seus sucessos. Assim, a pressão sobre elas vêm de todas as direções e não só encontram dificuldades em lidar com a crítica, quando não atingem a perfeição, como também têm medo da inveja dos outros, se forem bem-sucedidas.

A conseqüência dessa desordem psicológica é que as pessoas com este complexo ficam paralisadas no ambiente de trabalho – analisam demais suas decisões, adiam as coisas, mantêm suas opções abertas pelo maior tempo possível e hesitam em sugerir ações. Quando estão em posição sênior adotam uma abordagem de análise/paralisia no trabalho, o que pode trazer conseqüências desastrosas para toda a organização. Além do mais, tal

abordagem ajuda a causar exatamente o insucesso pessoal que elas tanto temem.

Não importa o que façam, são pessoas condenadas, já que o complexo de Prêmio Nobel coloca em ação um ciclo vicioso. Primeiramente, elas se impõem metas excessivamente ambiciosas. Em segundo lugar, não conseguem atingir tais metas – afinal, eram objetivos impossíveis desde o início! Em terceiro lugar, percebem seus insucessos previsíveis como sérios reveses e, obcecadas com eles, descobrem que cada vez mais diminuem sua produtividade e eficácia. Em quarto lugar, se culpam por sua ineficácia, o que contribui para problemas de auto-estima, ansiedade, paralisia na decisão e, às vezes, depressão. Como já observado anteriormente, mesmo se elas, inicialmente, obtenham sucesso, eventualmente vão fracassar, já que o próprio sucesso as deixa ansiosas: temem que o monstro de olhos verdes da inveja ataque.

Ao buscar as origens do complexo de Prêmio Nobel, geralmente descobrimos que tais pessoas têm conflitos de autoridade, independência e de como ser capazes de "fazer as coisas do jeito que querem", fazer melhor que um de seus pais ou que os dois. Como foram criadas num lar onde os pais (ou um dos dois) eram muito competitivos, as que estão iniciando sua busca pelo Prêmio Nobel tentam disputar com os pais, internalizando o comportamento competitivo deles e seus altos padrões. Mas essa busca torna-se um campo minado, pois ao mesmo tempo em que tentam fazer as coisas melhor que seus pais, elas temem que, se forem bem-sucedidas demais, um ou os dois pais vão ficar com inveja, e as rejeitarão ou humilharão. Para lidar com a ambivalência do querer e também temer o sucesso, costumam subestimar suas conquistas. Entretanto, vestir o manto da invisibilidade só funciona até que elas se tornem tão bem-sucedidas que suas conquistas sejam notadas.

O COMPLEXO DE MONTE CRISTO O complexo de Monte Cristo é assim chamado devido ao livro de Alexandre Dumas, O Conde de Monte Cristo. O romance acontece durante a era napoleônica e conta a história de Edmond Dantès, um homem sentenciado a passar o resto de seus dias no Chateau d'If (uma detestável ilha-prisão) por um crime que não cometeu. Traído por três conhecidos invejosos, ele é arrastado para a prisão às vésperas de seu



casamento com a bela Mercedes. Na cadeia encontra outro prisioneiro, o Abade Faria, que já começou a cavar um túnel de fuga, e fica sabendo que o abade sabe de um tesouro escondido na ilha de Monte Cristo. Depois de escapar da fortaleza, Dantès reaparece alguns anos mais tarde, tendo se reinventado como o Conde de Monte Cristo e com um plano complexo para se vingar de seus ex-inimigos.

As pessoas que escolhem lidar com as mágoas da infância através da vingança e do rancor – é uma escolha, embora inconsciente – sofrem deste complexo. Embora todos nós ocasionalmente sintamos um desejo de desforra, para as pessoas que sofrem do complexo de Monte Cristo a vingança é mais que uma tentação passageira; é um modo de vida. Ir à forra é tudo o que importa. Isso se torna mais importante que prêmios como riqueza e poder.

As pessoas dominadas pelo complexo de Monte Cristo têm grande necessidade de dominar os outros. Agressivas, facilmente irritadas e às vezes violentas, são mestres na retaliação vingativa quando alguém se opõe a elas, e acreditam ser imunes às conseqüências dessas ações. Como têm memória de elefante, raramente se esquecem das mágoas e insultos que acreditam ter recebido. Na verdade, essas mágoas inflamam como uma doença infecciosa da mente. Como o Conde de Monte Cristo, são indivíduos que vivem para o "dia da verdade", o momento em que vão provar sua superioridade, envergonhar seus inimigos e mostrar ao mundo como foram injustiçados. E seus inimigos são muitos: acreditando que as ameaças estão por toda parte neste mundo feroz, vêem a vida como uma batalha e rejeitam a sedução da moralidade tradicional ou de seus próprios sentimentos mais delicados.

Embora possa ser desencadeado por importantes eventos da vida (como o foi para o Conde), a origem desse complexo, como a maioria dos complexos, pode geralmente ser encontradas na infância. As crianças aprendem a vingança dentro do ambiente familiar, quando são expostas ao antagonismo, à vingança e ao assédio dos pais. Crianças que crescem nesse ambiente precisam sempre estar em guarda. Elas aprendem logo sobre a sobrevivência do mais capaz. Com o tempo, por uma questão de autodefesa, começam a se modelar por seus pais agressivos, primeiramente no pátio da

escola e depois nos ambientes corporativos e políticos.

Exemplos bem conhecidos do complexo de Monte Cristo na arena política incluem Adolf Hitler, Slobodan Milosevic e Saddam Hussein.

O COMPLEXO DE "OGRO" Há dois significados para a palavra "ogro", compreendidos neste complexo. No folclore escandinavo, os ogros são criaturas míticas que moram em cavernas e morros. Variando de gigantes malignos a criaturas semelhantes aos humanos, eles vivem uma vida selvagem e são, freqüentemente, caracterizados como criaturas feias e antipáticas que buscam causar confusão. Por outro lado, os ogros da Internet de hoje "buscam" suas presas com o chamado *trolling* – ou seja, oferecendo uma isca. Esses ogros freqüentemente escrevem argumentos falsos ou ataques pessoais em fóruns de discussão, simplesmente para irritar alguém ou atrapalhar uma conversa. Na verdade, querem "provocar" outros usuários a responderem. Eles não têm interesse em dar uma verdadeira contribuição ou aprender; querem apenas semear a discórdia.

Os dois tipos de ogro se mesclam no ambiente de trabalho na forma do complexo de Ogro. Pessoas que sofrem desse complexo são encontradas em todas as organizações. Você pode reconhecê-las pela visão azeda e negativa que têm da vida. Sempre choramingando e reclamando, esperam pelo pior mesmo em situações que estão indo bem. São pessoas com um mau humor irritadiço e pessimismo indócil, sempre procurando defeitos. Resistem à autoridade e reagem aos pedidos feitos pelos superiores com adiamentos, esquecimento, ineficiência intencional e desculpas esfarrapadas. Tais habilidades passivo-agressivas as tornam mestras da sabotagem organizacional. Invejosas e ressentidas com as autoridades e outros que consideram mais afortunados, elas se vêem como vítimas que nunca tiveram uma grande oportunidade. Como estão sempre ocupadas reclamando, são mal compreendidas, não apreciadas e vitimizadas, e têm pouco tempo ou energia para se dedicar à ação construtiva.

Quem sofre do complexo de Ogro possui um repertório de reações defensivas. Tem grande talento para redirecionar sua raiva dos alvos mais poderosos para os mais seguros – pessoas com menos

probabilidade de rejeitá-las ou revidar contra elas. Além disso, incapazes de aceitar a culpa por suas próprias deficiências, externalizam qualquer coisa que as perturbe. Embora tenham tendência a serem bastante articuladas na descrição de seu desconforto, raramente exploram o que está errado ou buscam uma solução para suas dificuldades.

Infelizmente, como acreditam que são mal compreendidas ou não apreciadas, geralmente confirmam essa visão nas respostas negativas que recebem dos outros, irritados por sua atitude derrotista. Assim, ficam presas a uma profecia auto-realizada. Devido ao seu comportamento antipático – e para se protegerem – as outras pessoas evitam ou minimizam o contato com elas. O resultado é que os que agem como ogros tornam-se socialmente isolados.

A origem desse tipo de comportamento pode ser encontrada nas infundáveis brigas de poder dos filhos com os pais. Como a comparativa fraqueza dos filhos torna impossível que eles vençam nestas situações, eles adotam a técnica da resistência passiva, de salvar as aparências, como sua tática preferida. O controle excessivo por parte dos pais, a negligência ou o favorecimento de uma criança em detrimento da outra, são coisas que contribuem para o desenvolvimento de uma estratégia de vida de resistência passiva, protesto silencioso e obediência de má vontade. É mais provável encontrarmos ogros em ambientes de trabalho onde as consequências do comportamento não-produtivo são relativamente pequenas – organizações que não são impulsionadas pelo desempenho.

O COMPLEXO DE FAUSTO Uma das lendas mais duráveis do folclore ocidental é a história de Fausto, o acadêmico, astrólogo e mágico alemão que vendeu sua alma ao demônio em troca de mais conhecimento e poder. Embora fosse respeitado pelos estudantes que vinham de longe para aprender com ele, e reverenciado pelas pessoas do lugarejo de cujas doenças cuidava, Fausto tinha uma forte sensação de futilidade. Foi então que chamou o demônio (Mefistófeles), que lhe ofereceu juventude eterna, riquezas, conhecimento e poder mágico em troca de sua alma. Fizeram um pacto e Fausto entregou sua alma. Algumas versões da história dizem que ele teve um fim trágico quando o demônio voltou para buscar sua alma, enquanto outras, dizem que ele se

QUASE TODOS NÓS PASSAMOS POR EPISÓDIOS DE TÉDIO, NÃO IMPORTA QUEM SOMOS OU O QUE FAZEMOS

arrependeu e teve a redenção.

As várias versões dessa lenda mostram claramente que Fausto estava entediado. Ele havia visto e aprendido de tudo, e nada que sabia ou havia experimentado conseguia tirá-lo do tédio. Precisava de novos desafios que o fizessem sentir-se vivo e novas maneiras de se divertir. Foi uma felicidade encontrar uma pessoa como Mefistófeles, disposta a ajudá-lo, embora o preço fosse alto (para Fausto, não era alto demais). No entanto, aparentemente ele acreditava que era melhor experimentar a vida ao máximo do que somente deixá-la passar.

Fausto não está sozinho em sua tentativa de superar o tédio. Muitas pessoas – e, mais dirigido aos nossos propósitos aqui, muitos executivos – sofrem de problema semelhante. Quase todos nós passamos por episódios de tédio, não importa quem somos ou o que fazemos. Contrariando a crença popular, o tédio não resulta de não ter nada para fazer: ao invés disso, como na lenda de Fausto, o tédio se instala quando nenhuma das coisas que podemos fazer nos interessa. Na verdade, é um estado de espírito subjetivo. O que é entediante para uma pessoa pode ser extremamente excitante para outra.

No ambiente de trabalho, todos nós – ocasionalmente ou freqüentemente – enfrentamos o desafio de lidar com tarefas ou situações repetitivas e sem estímulo externo. Podemos ficar entediados com tarefas específicas, pessoas específicas, ou um trabalho por inteiro. Podemos até estar entediados conosco, reclamando que não há nada que nos interesse. Mas, quando o tédio torna-se uma condição crônica e debilitante, nós a chamamos de complexo de Fausto. Como Fausto, pessoas assim têm grande dificuldade em se manter interessadas ou entretidas. Após breves períodos de excitação por encontrarem algo novo, todas as experiências acabam parecendo chatas, repetitivas ou entediantes.

PODEMOS OBSERVAR ALGUMAS CARACTERÍSTICAS COMUNS A TODOS OS COMPLEXOS

Para nos mantermos alertas, todos nós precisamos de uma constante estimulação dos sentidos. Quando expostos a situações entediantes, a maioria de nós lida com isso através da fantasia e dos jogos. Do nosso mundo particular, interno, criamos fantasias sobre o amor, o sexo, o sucesso, a felicidade, a riqueza material e a vingança. À medida que lidamos com uma tarefa entediante, essas fantasias nos estimulam, junto com imagens de eventos passados e a antecipação de eventos futuros. Entretanto, as pessoas com complexo de Fausto parecem não ter esse rico caleidoscópio de imagens internas. Em vez de auto-suficientes, elas precisam do estímulo contínuo dos outros para se sentirem vivas. Suas vidas de fantasia são atrofiadas, ao que parece pela falta de experiências emocionais internas. Como nunca foram capazes de armazenar recursos adequados para lidar com situações repetitivas ou entediantes, elas sentem o tédio como um câncer em crescimento que mina a qualidade de suas vidas.

As organizações podem ser afetadas adversamente por líderes que sofrem do complexo de Fausto. Tais líderes frequentemente contribuem para uma cultura organizacional onde faltam vitalidade e criatividade. Alternativamente, em alguns casos, eles buscam fortes sensações para aliviar seu sentimento de tédio, o que cria um ambiente externo variado e estimulante. Isso não é mau por si só, mas quando a busca de sensações leva ao uso de drogas, à jogatina, à falta de ética e outras tentativas de vida no limite, isso certamente terá um efeito desastroso na organização.

A origem do complexo de Fausto pode frequentemente ser encontrada num padrão de interação pais-filhos onde os pais tomam todas as iniciativas para estimular a criança; da criança, como recipiente passiva dos esforços dos pais, não se espera que demonstre iniciativa. Infelizmente, ao monopolizar o assim chamado espaço transicional – onde a

criança experimenta o jogo livre entre fantasia e realidade – os pais privam a criança dos recursos internos necessários para a estimulação. Sem conseguir satisfazer sua vida interna de fantasias, a criança precisa se cercar de outras pessoas para ter o estímulo adequado, um padrão para a luta contra o tédio que dura a vida inteira.

LIDANDO COM COMPLEXOS Afinal, como as pessoas podem descobrir se têm um desses complexos? Quais são alguns dos indicadores? E quando identificam nelas um complexo, como podem lidar com ele?

Embora haja especificidades em cada complexo, podemos observar algumas características comuns a todos os complexos. Uma forma de reconhecer se as pessoas estão dominadas por um complexo é sua absoluta determinação de que as coisas precisam ser feitas de certa maneira. Guiadas por uma força invisível e inconsciente, elas tentam impor aos outros sua própria maneira de fazer as coisas. Quando questionadas, não conseguem dar uma explicação racional; afirmam, dogmaticamente, que tem de ser assim. Sua perspectiva está, simplesmente, distorcida. Algumas pessoas vêem qualquer situação através de lentes cor-de-rosa, apesar dos dados negativos (e nem tentam justificar aqueles dados). Por outro lado, há os que prevêem um cenário de fim de mundo mesmo em face de evidências otimistas.

Outra posição que indica estarmos lidando com um complexo é a reação emocional excessiva das pessoas a certas situações. Como os complexos estão profundamente enraizados na infância, eventos no presente podem disparar lembranças de importantes incidentes do período, fazendo com que a paixão daqueles eventos antigos flua para o presente. Alguém com complexo de Monte Cristo, por exemplo, ao ouvir uma pequena crítica por parte de um colega sobre uma questão técnica, pode perceber ali não uma sugestão de melhoria, mas um ataque contra ele próprio – e responder em consequência. Essa reação apaixonada surpreende os outros, já que eles não compartilham da mesma história e vêem a reação como inadequada. Além disso, pessoas dominadas por um complexo são, tipicamente, muito insistentes ou apaixonadas por certas questões ou projetos, reação entusiasmada que vai muito além dos méritos do caso. Elas não

permitem a troca que é normal em discussões sobre essas questões; devido ao seu envolvimento emocional, não estão abertas à razão.

A boa notícia é que se um complexo estiver atrapalhando a eficácia da ação, distorcendo a percepção, complicando os relacionamentos e interferindo em nossas metas – ou seja, causando dor e desconforto desnecessários – nós podemos mudar. Podemos aprender significativamente a diminuir a influência que um complexo exerce sobre nossas vidas. Não conseguiremos eliminá-lo (os complexos são profundos demais para isso), mas podemos recuperar o poder de escolha e evitar que forças inconscientes controlem inteiramente nossas vidas.

A primeira coisa que temos a fazer para lidar com um complexo é identificar sua existência. Mas, isso não é fácil. Da mesma forma que os peixes não consideram especial o ambiente molhado que os envolve, pois a água é tudo o que conhecem, nem sempre percebemos uma confusão emocional mesmo estando bem no meio dela. Para alcançarmos o nível de consciência, geralmente precisamos da ajuda de uma ou mais pessoas – talvez um amigo, um membro da família, um terapeuta, um psicanalista ou um *coach* de liderança. Essas pessoas podem nos mostrar a natureza impulsiva de nosso comportamento e ver onde e como abandonamos a razão. Se dermos atenção a essas observações, podemos iniciar um processo de auto-exploração que nos ajude a ter mais consciência das forças inconscientes que dominam o nosso ser. Um processo que melhora nossa inteligência emocional, trazendo mais discernimento às nossas motivações e nos ajudando a compreender o que o nosso complexo específico está tentando fazer.

Esse tipo de compreensão é crítica em qualquer processo de mudança pessoal, mas apenas um início. Como diz o ditado: "se não doer, não faz bem". A mudança exige tempo e esforço. Sendo humanos, resistimos a algumas das observações feitas por quem está nos ajudando a mudar – afinal, essas pessoas estão questionando nossa maneira habitual de ser e relacionar-nos – e precisamos superar aquela resistência. É apenas quando conseguimos compreender a disfuncionalidade do nosso complexo que conseguimos "superá-lo". Se nossas resistências forem especialmente fortes, podemos precisar de um tranco emocional para colocar em movimento este processo de reflexão. À medida que trabalhamos nossa resistência e tornamos o inconsciente, consciente, assumimos novamente o controle da tomada de decisão. Ao vivenciarmos nossos complexos, conscientemente, podemos trazer de volta à consciência as experiências sobre as quais os complexos foram construídos, lidar com elas, reflexiva e racionalmente, e assim reduzir os seus efeitos sobre nós.

No entanto, não podemos esperar por milagres. Os complexos são obstinados demais para conseguirmos integrá-los completamente em nossa consciência. Uma parte de nós sempre viverá o complexo, pois, após muitos anos ele já faz parte de nossa identidade. Essa continuidade nos manterá enraizados, mas podemos mudar nossas percepções criando novas ramificações. Mas, à medida que esses ramos crescem e desabroçam, temos uma sensação de tristeza, pois a madeira podre que deixamos para trás é parte de nós mesmos.

MANFRED KETS DE VRIES é professor titular da Cátedra Raoul de Vitry d'Avancourt de Desenvolvimento de Lideranças, Professor Clínico de Desenvolvimento de Lideranças e diretor do Centro de Liderança Global INSEAD (IGLC) no INSEAD – Boulevard de Constance, 77305 Fontainebleau Cedex, França.

Tradução: Carlos Alberto B. da Silva

