

**CENTRO PAULA SOUZA
FACULDADE DE TECNOLOGIA DE FRANCA
“Dr. THOMAZ NOVELINO”**

TECNOLOGIA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

BEATRIZ CONSTANTINO

PSICOPATA CORPORATIVO: os impactos na saúde mental

FRANCA/SP

2025

BEATRIZ CONSTANTINO

PSICOPATA CORPORATIVO: os impactos na saúde mental

Trabalho de Graduação apresentado à Faculdade de Tecnologia de Franca - “Dr. Thomaz Novelino”, como parte dos requisitos obrigatórios para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos.

Orientador: Profa. Me. Taciana Lucas e
Afonseca Salles

FRANCA/SP

2025

BEATRIZ CONSTANTINO

PSICOPATA CORPORATIVO: os impactos na saúde mental

Trabalho de Graduação apresentado à Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”, como parte dos requisitos obrigatórios para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho avaliado e aprovado pela seguinte Banca Examinadora:

Orientador(a) :
Nome : Profa. Me. Taciana Lucas de Afonseca Salles
Instituição : Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”

Examinador(a) 1 :
Nome : Profa. Dra. Fabiana Castro
Instituição : Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”

Examinador(a) 2 :
Nome : Prof. Me. Carlos Alberto Lucas
Instituição : Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”

Franca, 25 de novembro de 2025.

AGRADECIMENTO

Agradeço à professora Taciana pela disponibilidade, orientação, e contribuições fundamentais para o desenvolvimento deste Trabalho de Graduação.

Registro também meu agradecimento ao meu esposo, Rogério, pelo apoio constante ao longo desta etapa acadêmica.

Agradeço à colega Mariane, cuja colaboração contribuiu para que as etapas finais da graduação transcorressem de maneira mais leve e produtiva.

Por fim, agradeço a todos que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste trabalho.

Dedico o presente Trabalho de Graduação a
minha família, em especial a meu esposo
Rogério e filha Elisa.

Aprender é a única coisa que a mente nunca se cansa, nunca tem medo e nunca se arrepende.

Leonardo da Vinci

RESUMO

O psicopata corporativo possui um comportamento peculiar e nocivo, geralmente ocupando posições estratégicas e de liderança, causando impactos, frequentemente negativos, na saúde da equipe. Nesse sentido, o presente estudo tem como objetivo conhecer o perfil do psicopata corporativo, especialmente daquele que ocupa a posição de liderança, além de identificar o papel da área de Recursos Humanos na contratação e gestão desse perfil. Assim, será possível contribuir tanto para o campo acadêmico e empresarial, ao aprofundar a discussão sobre as práticas de gestão que auxiliam na administração desse cenário, quanto para as pessoas, que poderão contar com ambientes de trabalho adequado e relações de hierarquia mais saudáveis. O estudo utiliza pesquisa qualitativa de caráter descritivo, com revisão bibliográfica e estudo de caso por meio de entrevista semiestruturada com um psicólogo organizacional e um profissional de Recursos Humanos. O trabalho ressalta a importância do papel da liderança ética e dos processos de recrutamento na prevenção de comportamentos nocivos nas empresas. Os resultados indicam que o psicopata corporativo representa um risco significativo para a integridade e o equilíbrio das pessoas e organizações, exigindo atenção contínua de gestores e profissionais de Recursos Humanos para que a saúde coletiva seja preservada.

Palavras-chave: Ambiente de trabalho. Comportamento Organizacional. Liderança. Psicopatia. Recursos Humanos.

ABSTRACT

The corporate psychopath exhibits peculiar and harmful behavior, often occupying strategic and leadership positions that negatively impact team health. This study aims to understand the profile of the corporate psychopath, particularly those in leadership roles, and to identify the role of the Human Resources department in the recruitment and management of such individuals. The research seeks to contribute both to academic and business fields by deepening the discussion on management practices that help address this issue, and to individuals, by promoting healthier work environments and hierarchical relationships. The study employs a qualitative, descriptive approach, combining a literature review with a case study based on semi-structured interviews with an organizational psychologist and a Human Resources professional. The paper highlights the importance of ethical leadership and recruitment processes in preventing harmful behaviors within companies. The results indicate that the corporate psychopath poses a significant risk to the integrity and balance of both individuals and organizations, demanding continuous attention from managers and HR professionals to preserve collective well-being.

Keywords: Work environment. Organizational behavior. Leadership. Psychopathy. Human Resources.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Publicações sobre psicopata organizacional

22

LISTA DE SIGLAS

RH – Recursos Humanos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 O PSICOPATA	13
2.1 IMPACTOS NA SOCIEDADE.	18
3 PSICOPATA CORPORATIVO	21
3.1 O PAPEL DO RH E A PSICOPATIA	23
4 METODOLOGIA	26
4.1 RESULTADOS E DISCUSSÃO	26
CONSIDERAÇÕES FINAIS	29
REFERÊNCIAS	31

1 INTRODUÇÃO

A sociedade por milênios vem produzindo perfis adoecidos, mas nem sempre consegue identificá-los e nem tampouco lidar com sua presença. Nesse contexto o psicopata é um elemento social que circula em todos os ambientes inclusive o organizacional. Geralmente, ocupam posições estratégicas e de liderança, causando impactos, frequentemente negativos, na equipe.

Por serem manipuladores e incisivos, os psicopatas corporativos desequilibram e adoecem tudo ao seu entorno, o que pode ser enquadrado dentro dos conceitos de assédio moral.

Nesse cenário, a gestão de pessoas deve estar preparada para atuar de forma estratégica e humanizada, atuando de forma preventiva no momento da contratação desse perfil com estratégias de seleção que permitam identificá-lo, bem como no sentido de harmonizar as relações no ambiente de trabalho e minimizar seus impactos na saúde mental da equipe.

Assim, o objetivo do estudo é conhecer o perfil do psicopata corporativo, especialmente daquele que ocupa a posição de liderança, além de identificar o papel da área de Recursos Humanos na contratação e gestão desse perfil.

A escolha deste tema se justifica pela crescente presença de psicopatas nas instituições, o que exige novas abordagens e práticas na gestão de pessoas. A pesquisa poderá contribuir tanto para o campo acadêmico e empresarial, ao aprofundar a discussão sobre as práticas de gestão que auxiliam na administração desse cenário, quanto para as pessoas, que poderão contar com ambientes de trabalho adequados e relações de hierarquia mais saudáveis.

Para tanto, será realizada pesquisa qualitativa de caráter descritivo, utilizando como técnica a pesquisa bibliográfica em artigos, livros e publicações científicas sobre o assunto, além de estudo de caso realizada com um psicólogo organizacional e um profissional da área de Recursos Humanos.

Este estudo está estruturado em quatro capítulos, sendo que o primeiro aborda as características da psicopatia, entendendo a complexidade de suas raízes e as consequências para a sociedade; o segundo capítulo aborda o psicopata nas organizações e seus impactos e a relação com o assédio moral; o terceiro discute o

papel do Recursos Humanos nesse contexto e o quarto apresenta o estudo de caso realizado, bem como a discussão dos dados, seguido das considerações finais.

2 O PSICOPATA

Popularmente relacionado à frieza, ausência de culpa e violência, o termo psicopata desperta fascínio, medo e incompreensão ao longo da história. No entanto, por traz da imagem estereotipada, existe um transtorno de personalidade complexo, que desafia tanto a psiquiatria quanto o sistema jurídico e a sociedade como um todo.

Geralmente bem documentados e de grande visibilidade na mídia, os famosos assassinos em série, John Wayne Gacy (Palhaço Assassino) que matou 32 jovens na década de 1970 e enterrou a maioria dos corpos no porão de sua casa, Ted Bundy responsável pelo assassinato de dezenas de jovens em meados da década de 1970, entre outros, são assassinos em série. Indivíduos desse tipo e os terríveis crimes cometidos por eles, certamente chamam nossa atenção, mas o fato é que a maioria dos psicopatas não matam (Hare, 2013).

Há várias nuances desse perfil que as pessoas não conhecem e quando se foca demais nesse lado sombrio da psicopatia corre-se o risco de ficar cego ao outro lado do quadro, ou seja, aos psicopatas que não matam, mas que tem o poder de destruir a vida cotidiana de uma pessoa. Os psicopatas são predadores sociais, manipuladores, mentirosos e não medem esforços para alcançar seus objetivos, mesmo às custas do sofrimento alheio. Dentro desse contexto, existem alguns fatores responsáveis para tais ações e jeito de pensar (Hare, 2013).

A compreensão das doenças mentais remonta a tempos antigos, quando comportamentos considerados estranhos ou desviantes eram frequentemente atribuídos a influências sobrenaturais ou punições divinas. Com o avanço da medicina e da psicologia, a visão sobre esses comportamentos começou a mudar. No século XIX, o conceito de "psicopatia" começou a ser formalizado com o psiquiatra francês Philippe Pinel sendo um dos primeiros a descrever características de indivíduos que apresentavam comportamentos antissociais e falta de empatia (CCS, s/d).

Na medicina atual, a pessoa é considerada psicopata quando apresenta alguns traços comportamentais como insensibilidade, ausência de empatia e remorso, manipulação, agressividade, falta de emoção e narcisismo (Vidale, 2022).

Segundo Vasconcelos e Hauck-Filho (2020) diversos estudos revelam uma origem hereditária dos traços da psicopatia como um reflexo de adaptações psicológicas codificadas geneticamente e mantidas na espécie humana em função de

seu comportamento dominante necessário na organização da espécie. Outros estudos mostram uma correlação positiva entre níveis de testosterona e cortisol com altos escores de psicopatia, que também se relacionam com manifestações de dominância social (comportamento agressivo, egoísta, cruel e não afiliativo) em espécies cuja organização se dá pela definição de hierarquias entre os indivíduos.

Sina (2017) concorda que níveis desequilibrados de serotonina, testosterona e cortisol estão presentes no psicopata e acrescenta que outros estudos consideram que o ambiente tem importância semelhante na formação dessa doença, um dos mais sérios distúrbios de personalidade.

A psicopatia é classificada especificamente no grupo dos transtornos de personalidade antissocial e pode ser confundida com a sociopatia, porém a diferença básica consiste na sua origem, pois o psicopata tem origem inata sofrendo pouca influência do ambiente, e o sociopata é o contrário (Sina, 2017).

Incluído no grupo dos traços de personalidade *Dark Triad* (tríade escura), a psicopatia, o maquiavelismo e o narcisismo têm como características comuns a insensibilidade, manipulação, ausência da afabilidade e a desonestidade. A psicopatia, em especial, é caracterizada por ausência de culpa, impulsividade, charme, busca por emoções fortes, assumir riscos altos, possuir encanto superficial, baixa empatia e baixa vulnerabilidade, sendo o traço mais sombrio da tríade (D'Souza e César, 2022).

Uma característica muito perigosa da personalidade de um psicopata é sua habilidade de dizer exatamente o que as pessoas querem e precisam ouvir, que não envolve apenas fazer elogios, mas dizer a palavra certa na hora certa, enganando e persuadindo qualquer pessoa, torna cada um uma vítima em potencial (Sina, 2016)

Entretanto, é uma das doenças mais difíceis de ser diagnosticada por ser multideterminada e requerer o autorrelato ou o relato de terceiros, que muitas vezes não percebem que estão diante de um psicopata.

Segundo Aguiar (2016 *apud* Porfirio e Silva, 2021) existem três causas possíveis para o desenvolvimento da psicopatia: fatores ambientais, que envolve a cultura e o meio em que vive; fatores genéticos, que dão a predisposição para o desenvolvimento da psicopatia, sendo comum a presença de membros da família com

alguma disfunção; e fatores sociais, que envolvem relações sociais geralmente permeadas por violência, ausência de regras e de afeto.

Dentre os fatores genéticos, Raine (2008 *apud* Porfirio e Silva, 2021) postula que existe a possibilidade de anomalias genéticas resultarem em desequilíbrios estruturais no cérebro, gerando anomalias emocionais cognitivas e comportamentais, predominando o comportamento antissocial, violento e psicopata.

Bins e Taborda (2016 *apud* Porfirio e Silva, 2021) complementam que estudos de neuroimagem mostram que, no decorrer da tomada de decisão, principalmente quando se pode causar danos a outros, as áreas cerebrais que estão relacionadas ao processamento emocional são ativadas. No psicopata, essa área se mostra reduzida na sua estrutura e em seu funcionamento.

Além disso, Psychopathyls (s.d) menciona que não existe o gene da psicopatia, mas um pai ou uma mãe podem carregar variações genéticas que aumentam as chances de seus filhos desenvolverem esse transtorno. Assim, ninguém nasce com psicopatia, porém algumas crianças possuem maior risco de desenvolvê-la devido a essas predisposições genéticas e fatores externos ambientais/familiares e sociais. Dentre os fatores externos destacam-se fumar na gravidez, vivenciar altos níveis de stress na gravidez ou ter complicações no parto, além da falta de uma criação calorosa e responsiva por parte dos pais.

Em termos de formação da estrutura cerebral, Psychopathyls (s.d) ressalta que a amígdala cerebelosa parece ser importante no desenvolvimento da psicopatia, pois é responsável pela empatia, responsividade social e desdobramentos relacionados ao medo. O que se observa é que em crianças com traços psicopáticos, essa região apresenta-se menor ou com menos atividade.

Embora alguns nasçam com maior risco à psicopatia devido a fatores genéticos, a atitude dos pais importa muito. Dentre os aspectos familiares, na visão de Hare (2013 *apud* Porfirio e Silva, 2021), a violência na infância e a criação problemática são fatores que podem contribuir expressivamente para a modelagem genética, ou seja, podem despertar o gene e afetar a manifestação do comportamento psicopata.

Geralmente, os psicopatas são provenientes de um lar em que enfrentaram problemas e dificuldades, frequentemente associadas a uma dinâmica familiar na qual

foram rejeitados, negligenciados, mau tratados, expostos a prostituição, drogas e álcool e/ou se sentiram abandonados em alto grau, causando uma dor imensa que fez com que sua mente entendesse que vínculo é sinônimo de dor. Assim, na busca por autopreservação, a mente acaba por isolar os sentimentos para que o indivíduo não entre em contato com eles e não sofra novamente, o que explica a falta de empatia e a frieza de seus comportamentos. A partir de então, a criança torna-se um grande observador dos comportamentos alheios e das expressões de sentimentos, visando comportar-se de forma adequada e agradável para ser aceito, o que explica sua característica manipuladora e encantadora. Porém, por trás de tudo isso está a ferida de ter se sentido menosprezado que o faz buscar prestígio e poder, por meio de mentiras e trapagens, para provar a si e aos outros que é capaz e digno de aplausos, ou seja, para ser incluído (Porfirio e Silva, 2021).

Cabe destacar que é muito comum encontrar lares em que uma criança apresenta traços da psicopatia e outras não. Isso significa que o desenvolvimento do transtorno não é determinado apenas pelas atitudes parentais, mas pela interpretação individual e subjetiva da criança sobre os comportamentos dos pais. Portanto, não se deve atribuir culpa apenas aos pais por terem sido frios ou pouco afetivos, pois trata-se de um transtorno multicausal.

Já em relação aos fatores sociais, Moreira *et al.* (2009 *apud* Porfirio e Silva, 2021) ressalta que questões socioeconômicas e culturais também possuem um efeito na constituição do psiquismo humano e, portanto, na psicopatia. Crianças e jovens pertencentes a comunidades de baixa renda, podem ser marginalizados e estigmatizados como perigosos e violentos, acabando por acolherem essa identidade e dessa forma, afetando a formação da sua subjetividade.

Nesse sentido, após pesquisadores canadenses realizarem uma revisão de 16 estudos publicados que incluíram 2 mil indivíduos, chegaram à conclusão de que a psicopatia não é exatamente uma doença mental, mas sim como uma estratégia da mente de adaptação à vida, promovida pela seleção natural ao longo da evolução humana. Para ser considerada uma doença mental deveria haver maior alteração no neurodesenvolvimento dos psicopatas, em comparação com a população em geral, mas isso não ocorre (Vidale, 2022).

O referido autor explica que, segundo os pesquisadores, as mesmas características que tornam os psicopatas um perfil desprezível, podem ter sido motivo de vantagem em um mundo repleto de competição por recursos. No entanto, até o momento não há consenso sobre isso.

Vidale (2022, n.p.) destaca que,

Para o coordenador do CEJUR, há uma questão potencialmente mais grave ao considerar a psicopatia uma doença. Pessoas mentalmente doentes podem ser consideradas incapazes de responder por seus atos e, muitas vezes, não são penalizadas quando cometem crimes. Embora a maioria das pessoas com traços de psicopatia não se tornará um assassino ou um criminoso, há uma maior quantidade de psicopatas entre assassinos. Afirmar que essas pessoas têm uma doença mental poderia abrir caminho para que elas não fossem responsabilizadas por seus crimes. Isso geraria um problema muito sério porque justamente as pessoas mais perigosas não poderiam ser penalizadas e essa é outra razão pela qual eu sou contra a classificação da psicopatia como uma doença mental

Um possível tratamento seria a psicoterapia. Entretanto, a psicoterapia parte da ideia de que o paciente precisa de ajuda e quer ser ajudado, com a pessoa trabalhando ativamente junto com o terapeuta, para a melhora dos sintomas. Ou seja, deve haver por parte do paciente o reconhecimento e a aceitação da existência do problema. Os psicopatas geralmente são pessoas satisfeitas com o próprio jeito de ser e não veem sentido em se moldarem a padrões sociais aos quais eles não concordam. Isso leva a um problema, pois sua personalidade sólida é extremamente resistente à influência externa, dificultando qualquer tipo de tratamento. Eles não procuraram ajuda por conta própria, sendo muitas vezes empurrados pelos familiares desesperados, ou então aceitam ajuda para cumprir ordens judiciais ou como passo inicial para pedido de liberdade condicional (Hare, 2013).

Entretanto, uma vez que as relações interpessoais não têm valor para os psicopatas, quando estão em terapia, não fazem mais do que fingir, já que não conseguem desenvolver intimidade emocional, resultando em uma ação paliativa (Hare, 2013).

Indivíduos com transtorno da personalidade antissocial não têm êxito em ajustar-se às normas sociais referentes a comportamento legal (Critério A1). Podem repetidas vezes realizar atos que são motivos de detenção (estando já presos ou não), como destruir propriedade alheia, assediar outras pessoas, roubar ou ter ocupações ilegais (American Psychiatric Association, 2014, p. 645).

Cabe destacar que o possível tratamento para os sintomas do transtorno de personalidade antissocial envolve diagnóstico clínico e controle dos sintomas e comportamentos (agressividade, impulsividade) por meio da combinação de medicação psiquiátrica e psicoterapia, visto que até o presente momento não foi descoberta uma cura para o indivíduo psicopata. Entretanto, a psicoterapia, como a terapia cognitivo-comportamental, ajuda a desenvolver habilidades de enfrentamento e a controlar impulsos e relacionamentos, mas não altera a personalidade. E os remédios auxiliam no gerenciamento químico da instabilidade emocional e da agressividade (Pereira e Souza, 2020).

Pode-se dizer então que a origem da psicopatia envolve questões genéticas e ambientais (criação), gerando dois tipos de psicopatas: um com maior influência genética que seria mais frio, agressivo, impulsivo e com maior chances de se tornarem criminosos em série; e outro, mais influenciado pelo ambiente, e exposta à violência na infância, que teria comportamentos típicos da psicopatia, podendo cometer crimes porém com menos probabilidade a envolver violência (Vidale 2021)

De forma concisa, a psicopatia é um fator que necessita de extrema atenção, mesmo que sejam minoria na sociedade e no mundo como um todo. A ideia de existirem pessoas maquiavélicas e de grande potencial para alcançar seus desejos às custas da perda e do sofrimento alheio, faz com que se acenda um alerta sobre quem nos rodeia, pois para o psicopata não importa se você é mãe, pai, filho ou amigo, se estiver no caminho entre ele e o que ele deseja, não serão laços de sangue que o impedirão de te usar e manipular à seu bel-prazer.

2.1 IMPACTOS NA SOCIEDADE

A psicopatia exerce uma influência significativa sobre a sociedade, moldando interações sociais e impactando instituições. Em um mundo cada vez mais interconectado, as características associadas à psicopatia, como a manipulação e a falta de empatia, podem ser vistas em diversos contextos, desde ambientes de trabalho até relações pessoais e políticas (Hare, 2013).

A irresponsabilidade dos psicopatas e o fato de não serem pessoas confiáveis estendem-se a todas as áreas de sua vida. Os atos impulsivos com frequência resultam de alguns objetivos centrais, que são: obter satisfação, prazer ou alívio

imediatos. Portanto seu desempenho no trabalho é errático, com faltas frequentes, uso indevido de recursos, violação da política da empresa e um comportamento geral que não gera confiança. Além disso, eles não honram compromissos formais ou intrínsecos com pessoas, organizações ou princípios (Hare, 2013).

Nesse sentido, a psicopatia configura-se como problema na sociedade, devido à dificuldade em seu diagnóstico e ao comportamento disfuncional e, por vezes, criminoso do psicopata, o que causa danos psicológicos às pessoas ao seu redor ou a casos mais graves como roubos e assassinatos (Porfirio e Silva, 2021).

Deve-se destacar que a normalização de comportamentos psicopáticos na sociedade, entendendo-os apenas como pessoas determinadas e competitivas, pode ter consequências devastadoras. Quando atitudes manipulativas e desonestas são toleradas ou até mesmo admiradas, cria-se um ambiente em que a ética e a moralidade são relativizadas. Isso pode gerar um ciclo vicioso, em que a desconfiança e o cinismo se tornam normais, dificultando a construção de relações saudáveis e colaborativas.

Cabe destacar que por ser um transtorno de personalidade o psicopata é alguém que quando não está sob tratamento adequado, certamente irá adoecer todo o seu entorno. Suas atitudes dissimuladoras, a vitimização e a baixa ou nula empatia manifestada na ausência de consideração com os sentimentos e necessidades alheios, fazem as pessoas se sentirem culpadas por coisas que não fizeram e assumirem papéis e responsabilidades que não são suas, tornando a relação tóxica e adoecida.

Isso, significa que a psicopatia pode impactar a saúde mental da sociedade como um todo. A convivência com indivíduos que apresentam comportamentos psicopáticos pode levar a um aumento de estresse, ansiedade e depressão entre aqueles que são alvo de manipulação e desrespeito. A falta de empatia e a desconsideração pelos sentimentos alheios podem criar um ambiente social hostil, onde as pessoas se sentem inseguras e desprotegidas (Cleckley, 1988 *apud* Fernandes e Rodrigues, 2021).

Por serem hipócritas e manipuladores, os psicopatas inibem a vítima a se defender caso não conheçam seu perfil e as ferramentas adequadas. Portanto, é fundamental que a sociedade desenvolva uma maior conscientização sobre a

psicopatia e suas manifestações, para que possam identificar esse perfil e proteger-se emocionalmente de suas investidas (Sina, 2017).

A educação e a formação de estratégias elaboradas para situações complexas e difíceis na relação com o psicopata é essencial, pois somente se conhecendo, entendendo o que dispara sua ansiedade e tentando se antecipar a essas situações, é que será possível evitar a sobrecarga mental e física que esses indivíduos podem causar (Sina, 2017).

Em suma, a psicopatia não é apenas um transtorno individual, mas uma característica que reverbera em toda a sociedade. Compreender suas implicações e trabalhar para a construção de uma cultura que valorize a empatia e a ética, é crucial para o desenvolvimento de uma sociedade mais justa e equilibrada.

A conscientização e a educação são ferramentas poderosas para enfrentar os desafios impostos pela psicopatia, promovendo um convívio social mais harmonioso e respeitoso.

3 PSICOPATA CORPORATIVO

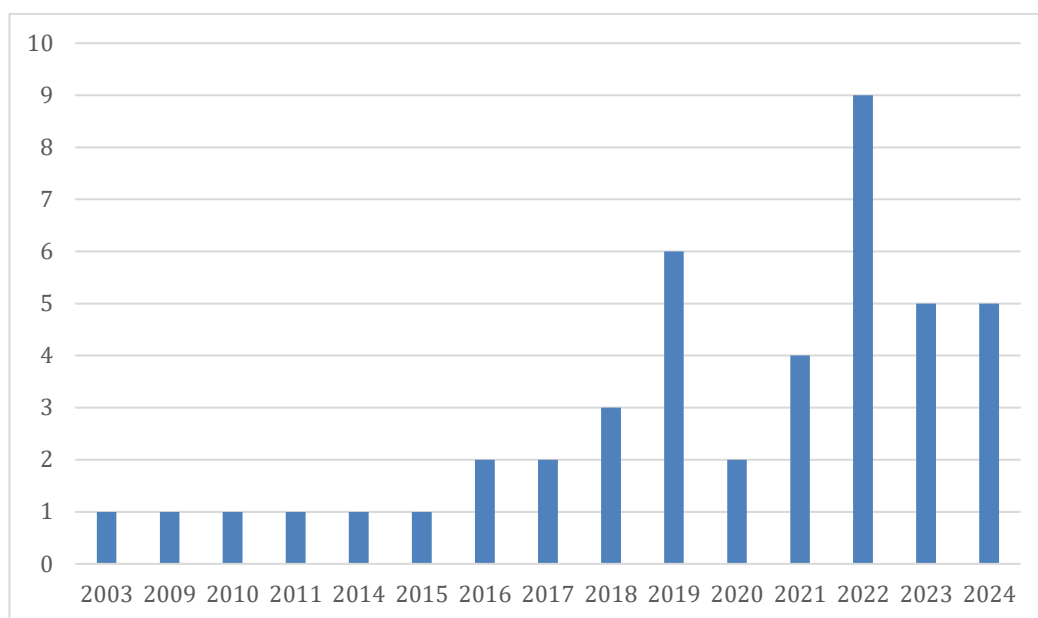
Primeiramente é importante esclarecer que existem dois tipos de psicopata, um é aquele perfil extremamente cruel, que subjuga as vítimas à dor, terror e sofrimento, cometendo crimes hediondos; outro é aquele que vive no ambiente de trabalho pronto para trapacear em prol dos seus objetivos (Sina, 2017).

Segundo Vidale (2021), o neuropsicólogo Antônio de Pádua Serafim, coordenador do Núcleo de Psiquiatria e Psicologia Forense (NUFOR) do Instituto de Psiquiatria (IPq) da USP, explica que existem vários segmentos dentro da psicopatia: o criminoso, o assassino e o empresário de sucesso, já que com as características de insensibilidade, manipulação e ausência de remorso, ele possa levar vantagem em muitas situações e ser bem-sucedido profissionalmente.

A psicopatia corporativa é mais comum do que se pensa e embora pareça assunto novo, é um fenômeno que sempre existiu. O fato é que até algum tempo atrás falar do psicopata era uma prática mais restrita aos profissionais de psiquiatria e psicologia. Porém, atualmente com a rápida disseminação das informações por meio das redes sociais e da internet tais informações ficaram disponíveis à população em geral e os perfis que antes eram chamados de estranhos ou até loucos, ganhou a denominação correta, já que agora suas características são mais fáceis de serem identificadas e classificadas pelas pessoas.

Entre a população em geral, cerca de 1% das pessoas se qualificam como tendo comportamento psicopático, enquanto entre os executivos seniores, essa taxa sobe para 3,5% (Vidale, 2020).

Em uma busca nas bases do Google Acadêmico utilizando o termo “psicopata organizacional”, foi possível levantar 2.301 materiais relacionados com o termo sem aspas. Entretanto, quando agrupadas as duas palavras com aspas, foram encontrados 25 resultados. Após breve leitura dos resumos foram enquadrados dentro do tema 42 publicações, considerando as duas buscas, com e sem aspas. Assim, é possível perceber a distribuição das publicações ao longo dos anos, conforme ilustra a Figura 1, a seguir.

Figura 1- Publicações sobre psicopata organizacional

Fonte: a autora (2025)

Nota-se que os estudos sobre o tema são recentes, iniciando-se em 2003 com um livro sobre assédio moral que aborda o perfil do psicopata organizacional. Na sequência observa-se só em 2009 surgiu uma publicação, e em 2012 e 2013 não foram encontrados materiais sobre o tema. A partir de 2016 percebe-se um leve aumento na quantidade de publicações (2), aumento para 3 em 2018 e 6 publicações em 2019 depois disso a média é de 5 publicações por ano, destacando-se o ano de 2022 com 9 publicações. Isso revela que se trata sobre um tema pouco abordado e em estágio embrionário no âmbito corporativo.

Qualquer pessoa está vulnerável a um psicopata. Conquistador, charmoso, com bons argumentos, o psicopata costuma ter presença marcante, cheio de encantos e inteligência, deixando uma boa impressão por onde passa (Sina, 2017).

No ambiente organizacional, por exemplo, indivíduos com traços psicopáticos podem ascender a posições de liderança, utilizando seu charme superficial e habilidades manipulativas para conquistar a confiança de colegas e superiores. Essa dinâmica pode criar um ambiente tóxico, onde a competição desleal e a falta de ética prevalecem. A presença de líderes psicopatas pode resultar em decisões que priorizem interesses pessoais em detrimento do bem-estar coletivo, levando a um clima organizacional prejudicial e à desmotivação dos colaboradores. Além disso, a

psicopatia pode se manifestar em contextos sociais mais amplos, como na política (Babiak; Hare, 2022).

Sina (2017) complementa que os psicopatas são vistos como pessoas fortes e destemidas, capazes de transpor facilmente os desafios corporativos. Porém, com ar de superioridade e impulsividade, superficiais nos relacionamentos, alta habilidade de sedução e manipulação, sem sentir culpa pelo que fazem, nem afeto por ninguém, eles usam pessoas para seu benefício próprio, podem parecer normais e até encantadores, mas são doentes de corpo e alma e vão gradativamente destruindo vidas.

Líderes carismáticos, mas manipuladores, podem explorar as vulnerabilidades da população, prometendo soluções simples para problemas complexos. Essa manipulação pode resultar em políticas que favoreçam interesses particulares, perpetuando desigualdades e injustiças sociais. A falta de empatia desses indivíduos pode levar a decisões que desconsideram as necessidades da população, exacerbando crises sociais e econômicas (Babiak; Hare, 2022).

O modo como os psicopatas atuam nas organizações e suas características geram consequências desastrosas para a empresa e para as pessoas. Segundo D'Souza e César (2022) líderes com traços sombrios de personalidade são menos propensos a cumprir regras, são habilidosos para mentir, enganar, ridicularizar e culpar os outros pelos seus erros. Isso gera diminuição do desempenho e da satisfação, exaustão emocional, afetando o bem-estar no trabalho.

Sina (2017) reforça que essa doença provoca muitos danos no meio corporativo, pois por intermédio de suas ações e reações, da sua busca pelo poder e pela ascensão, o resultado sobre os colegas e o negócio é geralmente destruidor. Nesse sentido, é essencial conhecer para poder enfrentar as causas e os efeitos deletérios, visando proteger a integridade do coletivo.

3.1 O PAPEL DO RH E A PSICOPATIA

O papel dos Recursos Humanos (RH) é fundamental para o funcionamento eficaz das organizações, atuando não apenas na gestão administrativa de pessoas, mas também como agente estratégico na promoção de um ambiente de trabalho saudável e produtivo. De acordo com Chiavenato (2014), o RH tem um papel

preventivo crucial, implementando políticas e práticas que visam evitar conflitos, promover o bem-estar e garantir o cumprimento das normas legais.

Até antes do início da globalização em 1990, o RH tinha um papel restrito dentro das organizações. Chamado inicialmente de Departamento Pessoal, era responsável apenas pela administração e controle dos funcionários, atendo-se às tarefas burocráticas e operacionais. Atualmente, o RH é considerado o principal ativo das organizações, pois em um mundo extremamente volátil, incerto e ambíguo no qual as empresas estão inseridas, as pessoas são sua fonte de vantagem competitiva, pois são o único elemento que não pode ser copiado pela concorrência (Chiavenato, 2014).

Segundo Viegas (2024) o departamento de RH tem papel fundamental na promoção da saúde mental e da qualidade de vida dos colaboradores, por meio da implementação de políticas e práticas que visam criar um ambiente de trabalho saudável e acolhedor, bem como da identificação de problemas de saúde mental no ambiente de trabalho, estando sempre atento aos sinais de alerta no comportamento dos colaboradores, como mudanças de humor, queda na produtividade, faltas frequentes, isolamento social entre outros. Ferramentas como pesquisa de clima organizacional, avaliações de desempenho e ajuda psicológica para auxiliar na detecção de problemas.

Assim cabe ao RH cuidar das pessoas de modo que elas possam oferecer o melhor de si, entregando produtividade e qualidade em seus serviços. Para tanto, esse setor deve desenvolver práticas e políticas alinhadas com os objetivos estratégicos da empresa, na busca por atingir o sucesso e ao mesmo tempo promover realização pessoal e profissional aos colaboradores.

Nesse contexto, o RH deve atuar de forma preventiva quanto aos cuidados com a saúde dos trabalhadores, identificando sinais precoces, oferecendo canais seguros para denúncias e promovendo treinamentos que conscientizem os colaboradores sobre comportamentos inadequados.

Além disso, o RH enfrenta o desafio de lidar com o chamado "psicopata corporativo", indivíduos que apresentam comportamentos manipuladores e antiéticos que podem comprometer a cultura organizacional. Para isso, é essencial a adoção de processos seletivos criteriosos e a criação de um ambiente que minimize o impacto dessas personalidades tóxicas (Babiak; Hare, 2022).

Além disso, Viegas (2024) propõe a criação de linhas de apoio emocional e grupos de suporte como iniciativas que podem ser implantadas pelo RH para apoiar a saúde mental, incluindo palestras e rodas de conversa sobre o tema, atuando como um agente ativo na criação de uma cultura de cuidado e ajuda

Assim, o RH desempenha um papel multifacetado, que vai além da administração tradicional, sendo peça-chave na construção de organizações mais justas e resilientes.

Nós encontramos psicopatas em todo lugar, na escola, nos restaurantes, na academia, mas é no trabalho que temos de conviver com eles por mais tempo. Eles têm um grave distúrbio de personalidade, sem remorso. Não é uma fase que vai e volta, é algo da própria pessoa, sem ter cura, sem fim. Portanto se prevenir aprendendo a lidar com eles é a única solução (Sina, 2016, p.49).

Portando, diante de todo o contexto citado, tendo em mente o perigo e tempo de exposição que a empresa e os funcionários têm com o indivíduo psicopata, é necessário que o setor de Recursos Humanos adquira meios de avaliar o clima e a satisfação dos colaboradores, visando identificar sinais de adoecimento e prejuízo da saúde do colaborador. A avaliação 360 graus é um dos métodos de avaliação que pode ser usado para agir e prevenir possíveis ações prejudiciais na empresa, pois consiste em oferecer *feedback* que recolhe a opinião de diversas fontes sobre o desempenho de um colaborador, como líderes, colegas, subordinados, clientes, fornecedores, e o próprio avaliado, para proporcionar uma visão completa do seu desempenho e áreas de desenvolvimento.

Esse tipo de prática que incentiva os *feedbacks* ajuda a detectar padrões de manipulação. Assim, a adoção de ferramentas de avaliação contínua e o fortalecimento das práticas e políticas de RH que visam garantir a integridade física e mental das pessoas, se apresentam como caminhos indispensáveis para reduzir os riscos que o psicopata corporativo pode trazer. Mais do que identificar comportamentos nocivos, é preciso promover uma cultura organizacional pautada na ética, na transparência e no respeito, garantindo a proteção da empresa e o bem-estar coletivo.

4 METODOLOGIA

O objetivo do estudo foi conhecer o perfil do psicopata corporativo, especialmente daquele que ocupa a posição de liderança, além de identificar o papel da área de Recursos Humanos na contratação e gestão desse perfil.

Para tanto, foi realizada pesquisa qualitativa de caráter descritivo, utilizando como técnica a pesquisa bibliográfica em artigos, livros e publicações científicas sobre o assunto, além de estudo de caso realizada com um psicólogo organizacional e profissional da área de Recursos Humanos.

Elaborou-se um roteiro de entrevista semiestruturado com 10 perguntas abertas, o qual foi aplicado em uma psicóloga organizacional, atuando há 2 anos no mercado e responsável por lidar com problemas relacionados a saúde mental dos profissionais, de uma empresa do setor público responsável pela administração da cidade de Franca (SP), abrangendo áreas como a educação, segurança pública, saúde pública, planejamento urbano, desenvolvimento econômico, assistência social, meio ambiente, administração fiscal e cultura, fundada em 28 de novembro de 1824.

O outro entrevistado foi um profissional de RH formado em administração de empresas, de uma organização do ramo de consultoria tributária, há 20 anos no mercado, tendo por volta de 200 funcionários.

4.1 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Inicialmente, perguntou-se sobre a experiência profissional das entrevistadas ao lidar com indivíduos que apresentassem possíveis traços associados à psicopatia corporativa. A psicóloga afirmou nunca ter identificado formalmente um candidato com tais características, ressaltando que essa identificação não é simples e exige avaliação clínica especializada, não disponível em processos seletivos comuns. Para ela, avaliações iniciais costumam envolver candidatos carismáticos e empenhados em causar boa impressão, o que torna tênue qualquer tentativa de atribuir rótulos.

A profissional de RH, por outro lado, relatou já ter vivenciado situações de colaboradores manipuladores, frios ou egocêntricos, que geraram a necessidade de intervenção da gestão e *feedbacks* estruturados, embora sem resultados satisfatórios em alguns casos. Essa diferença entre as duas perspectivas pode ser explicada pelo contexto: enquanto a psicóloga destaca o limite ético do diagnóstico, o profissional de

RH lida diretamente com efeitos comportamentais no cotidiano organizacional, o que favorece a percepção prática desses traços.

Em seguida, perguntou-se sobre a diferença entre identificar tais características em cargos operacionais e cargos de liderança. A psicóloga observou distinções relevantes dizendo que em funções operacionais, comportamentos potencialmente nocivos tendem a se manifestar por meio de impulsividade, conflitos diretos e mentiras simples, enquanto em cargos de liderança, tais traços aparecem de forma mais estratégica, sofisticada e socialmente mascarada, potencializando danos devido ao maior poder de decisão. Essa interpretação converge com a literatura, que descreve o psicopata corporativo como alguém capaz de utilizar carisma e racionalidade fria para avançar na hierarquia e exercer controle sobre equipes.

Avançando para as técnicas e ferramentas utilizadas para identificação do perfil psicopata, as entrevistadas destacaram desafios comuns. A psicóloga reforçou que “psicopata corporativo” não é um diagnóstico formal e que o RH não pode eticamente atribuir transtornos de personalidade às pessoas pois seu papel é apenas observar sinais comportamentais, como ausência de empatia, frieza e manipulação, sem concluir pela presença de um transtorno clínico. Ela também defendeu a adoção de processos seletivos com várias etapas, dinâmicas com simulações de situações reais, entrevistas aprofundadas e aplicação de testes psicológicos validados, conduzidos por profissionais habilitados, visando detectar perfis comportamentais inadequados.

Sobre isso, a profissional de RH complementou que uma entrevista por competências, combinada com cases situacionais e ferramentas como *assessments* comportamentais (ex.: SEE, Gallup), aumenta a capacidade de perceber inconsistências, teatralidade e padrões de comunicação superficial. Nota-se assim, que ambas as falas convergem para a ideia de que nenhum método isolado é infalível, reforçando a necessidade de avaliações trianguladas.

Em relação aos sinais de alerta observados durante processos seletivos, as entrevistadas mencionaram comportamentos como: manipulação e contradições nos discursos; frieza emocional e pouca empatia; narcisismo e postura excessivamente sedutores; arrogância e ambição desmedida. Tais achados dialogam com a literatura sobre psicopatia organizacional, que aponta para habilidades sociais superficiais e uso instrumental das relações como indicadores centrais.

Quando questionadas sobre limites éticos e o papel do profissional, a psicóloga enfatizou que não é permitido rotular candidatos com diagnósticos clínicos e que o máximo que pode ser feito é sinalizar inadequações comportamentais em relação ao perfil da vaga, jamais associando o indivíduo a transtornos psiquiátricos. Já a profissional de RH reforçou que também não possui respaldo clínico para afirmar a existência de psicopatia, e que essa lacuna de formação dificulta a condução adequada de casos sensíveis, podendo gerar danos tanto para pessoas quanto para a empresa.

Em relação aos impactos organizacionais, as duas entrevistadas apontaram efeitos negativos expressivos. A psicóloga destacou consequências ampliadas quando tais perfis ocupam liderança, devido ao alcance de decisões antiéticas ou manipuladoras. A profissional de RH mencionou repercussões diretas no clima organizacional: equipes desmotivadas, queda de produtividade, insegurança emocional e desengajamento generalizado.

Por fim, ao serem indagadas sobre estratégias preventivas, as entrevistadas convergiram em três pontos: aprimorar processos seletivos, com entrevistas mais robustas, dinâmicas e uso criterioso de ferramentas psicológicas, treinar o RH e gestores para identificar comportamentos abaixo da superfície, já que, segundo o RH, a capacitação atual é insuficiente, e manter acompanhamento após a contratação, oferecendo *feedbacks* claros e agindo rapidamente quando padrões nocivos surgirem. Também foi destacado que práticas de saúde mental, fortalecimento do clima organizacional e espaços de diálogo reduzem a vulnerabilidade das equipes a manipulações.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo conhecer o perfil do psicopata corporativo, especialmente aqueles que ocupam funções de liderança, bem como identificar o papel do setor de Recursos Humanos na prevenção, identificação e gestão desse perfil dentro das organizações. A pesquisa alcançou seu objetivo pois por meio do levantamento bibliográfico foi possível conhecer as principais características do psicopata e seus comportamentos dentro do ambiente corporativo.

Além disso, por meio das entrevistas foi possível perceber que o RH tem papel fundamental na identificação precoce desse perfil, visando não contratá-lo ou administrar seus impactos quando já é membro da empresa. Assim, foi possível articular fundamentos teóricos e dados coletados por meio das entrevistas realizadas com profissionais da área, permitindo uma compreensão abrangente do fenômeno.

Os resultados evidenciaram que o psicopata corporativo manifesta comportamentos potencialmente lesivos ao clima organizacional, tais como manipulação, ausência de empatia, frieza emocional, contradições discursivas e habilidade de sedução superficial. Constatou-se também que, quando inseridos em posições de liderança, esses indivíduos tendem a potencializar danos emocionais e estruturais, afetando significativamente a motivação, a produtividade e a saúde mental das equipes. Dessa forma, as entrevistadas sugeriram que o RH deve ser responsável por aprimorar suas estratégias de seleção e adotar práticas que visem a saúde mental e o fortalecimento da cultura de um clima de respeito e harmonia. Também ficou claro que não cabe ao RH buscar diagnosticar o candidato ou colaborador psicopata, mas sim identificar os comportamentos que não se ajustam aos valores e às exigências da vaga, tomando as devidas providências.

Por fim, o estudo permitiu confirmar que a presença de profissionais e especialmente de líderes com perfil psicopata, afeta negativamente a empresa e a saúde dos colaboradores, gerando baixa produtividade, clima tenso, desmotivação, insegurança e desengajamento, na visão das entrevistadas.

Nesse sentido, o estudo contribui para o campo acadêmico ao reforçar a importância da discussão sobre a psicopatia em ambientes corporativos, tema que permanece incipiente na literatura brasileira.

Para o ambiente empresarial, a pesquisa demonstra a necessidade de práticas mais rigorosas de gestão de pessoas, incluindo processos seletivos estruturados, avaliações comportamentais contínuas, capacitação de gestores e fortalecimento de políticas internas voltadas à promoção da saúde mental e do bem-estar no trabalho. As entrevistas revelaram ainda que profissionais de RH enfrentam dificuldades éticas e técnicas ao lidar com comportamentos compatíveis com a psicopatia, sobretudo diante da impossibilidade de realizar diagnósticos clínicos formais.

Dentre as principais limitações encontradas no estudo, destaca-se a escassez de publicações nacionais sobre psicopatia corporativa, o que restringe a amplitude comparativa da análise. Além disso, o número reduzido de entrevistados impediu uma generalização mais abrangente dos resultados, embora tenha permitido aprofundar reflexões qualitativas relevantes para o tema.

Como sugestões para pesquisas futuras, recomenda-se ampliar o número e a diversidade de participantes, incluindo gestores, equipes subordinadas e profissionais de saúde mental que atuam diretamente em contextos organizacionais, estendendo-se à investigar a percepção daqueles que já tiveram chefes com perfil psicopata, visando averiguar seus impactos. Sugere-se também investigar estratégias corporativas eficazes para a prevenção de comportamentos tóxicos, bem como analisar o impacto de diferentes culturas organizacionais na ascensão de indivíduos com traços psicopáticos.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Francis M. Máscaras da Insanidade: Emergências e ressurgências do conceito de psicopatia na psiquiatria contemporânea. **Psychiatry on line Brasil**, Porto Alegre, dez de 2007. Vol. 12 n. 12. Disponível em: <<http://www.polbr.med.br/ano07/wal1207.php>>. Acesso em: 23.jun.24.

ASSOCIAÇÃO PSIQUIÁTRICA AMERICANA. Transtorno de personalidade antissocial. Em: **Manual diagnóstico e estatístico de transtornos mentais**: DSM-5. 5ª ed. Arlington: American Psychiatric Publishing, 2013. p. 645-650.

BABIAK, Paul; HARE, Robert D. **Psicopatas no trabalho**: como identificar e se defender. São Paulo: Universo dos Livros, 2022.

CCS. A reforma psiquiátrica brasileira e a política de saúde mental. **Centro Cultural do Ministério da Saúde**. S/d. Disponível em: <<http://www.ccs.saude.gov.br/vpc/reforma.html>>. Acesso em: 10 nov. 2025.

D'SOUZA, Márcia F.; CÉSAR, Ana Maria R. V. C. Liderança, bem-estar no trabalho e o dark triad: análise da percepção de colaboradores brasileiros. **Revista Contabilidade Vista & Revista**. Universidade Federal de Minas Gerais, 209 Belo Horizonte, v. 33, n. 2, p. 209-231. 2022. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Marcia-Dsouza/publication/364739685_LIDERANCA_BEM-ESTAR_NO_TRABALHO_E_O_DARK_TRIAD_ANALISE_DA_PERCEPCAO_DE_COLABORADORES_BRASILEIROS/links/63591adb12cbac6a3ef9aa86/LIDERANCA-BEM-ESTAR-NO-TRABALHO-E-O-DARK-TRIAD-ANALIS>. Acesso em: 28 jul. 2025.

HARE, Robert D. **Sem consciência**: o mundo perturbador dos psicopatas que vivem entre nós. Porto Alegre: Artmed, 2013.

LIMA, Ana Beatriz Barbosa. **Mentes perigosas**: a psicopata mora ao lado. 3.ed. Rio de Janeiro: Globo SA, 2014.

PORFIRIO, Bruna L. de S.; SILVA, Luciana M. F. da. Fatores biológicos e ambientais na constituição da psicopatia e um levantamento teórico para sua prevenção. **Revista Psicoatualidades**. 2021. Disponível em: <<https://periodicosfacesf.com.br/index.php/Psicoatualidades/article/download/266/45>>. Acesso em: 13 out. 2025.

PREREIRA, Manuela, G. M.; SOUZA, Marta V. O. Estratégias comportamentais e cognitivas no tratamento da psicopatia: uma revisão. **Brazilian Journal of Forensic Sciences, Medical Law and Bioethics**. 2020. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/341153155_Estrategias_Comportamentais_e_Cognitivas_no_Tratamento_da_Psicopatia_Uma_Revisao>. Acesso em: 10 nov. 2025.

PSYCHOPATHYIS. O que causa Psicopatia. S.d. **Psychopathyls**. Disponível em: <<https://psychopathyis.org/o-que-causa-psicopatia/>>. Acesso em: 14 out. 2025.

SINA, Amália. **Psicopata corporativo: identifique-o e lide com ele**. Editora Évora. 2017.

FERNANDES, Nayara A. de S.; RODRIGUES, Daniela, S. o papel do psicólogo com o psicopata considerando o âmbito biossocial. FAI. Faculdade de Iporá: uma escola de empreendedores. 2021. Disponível em: <<https://repositorio.unipora.edu.br/index.php/psi/catalog/download/187/149/911?inline=1>>. Acesso em 26 out. 2025.

VASCONCELOS, Silvio J. L; HAUCK-FILHO, Nelson. **A mente e suas adaptações: uma perspectiva evolucionista sobre a personalidade a emoção e a psicopatologia**. Fundação apoio a tecnologia e ciência. Editora UFSM. 2020.

VIDALE, Guilia. Psicopatia: condição não é doença mental, mas resultado de adaptação da espécie humana, afirma novo estudo. O GLOBO. 2022. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/saude/ciencia/noticia/2022/03/psicopatia-condicao-nao-doenca-mental-mas-resultado-de-adaptacao-da-especie-humana-afirma-novo-estudo-25442148.ghtml>. Acesso em 22 out. 2025.

VIEGAS, Wanessa. Saúde mental e a qualidade de vida: o papel do RH na gestão do bem-estar dos colaboradores. **MAPAHDS**. 2024. Disponível em: <<https://blog.mapahds.com/blog/papel-do-rh-gestao-do-bem-estar-dos-colaboradores/>>. Acesso em: 11 nov. 2025.