

## **Os malefícios causados pelos psicopatas no serviço público: Uma revisão de literatura**

**Paulo Roberto Peixoto Lima de Santana**

**Luana das Graças Queiróz de Farias**

### **RESUMO**

Este estudo investigou o impacto dos transtornos de personalidade, como psicopatia e sociopatia, nos ambientes de trabalho do setor público. Esses transtornos são conhecidos por comportamentos antissociais, falta de empatia e manipulação, que podem influenciar negativamente a dinâmica organizacional e o bem-estar dos colaboradores. O objetivo foi identificar estratégias eficazes para mitigar esses efeitos e promover um ambiente de trabalho saudável e produtivo. A pesquisa utilizou uma abordagem mista, combinando revisão bibliográfica e mapeamento sistemático de literatura. Os resultados revelaram que transtornos de personalidade como psicopatia e sociopatia podem gerar desconfiança, conflitos interpessoais e dificuldades na colaboração entre os membros da equipe. Estratégias de intervenção centradas na educação, apoio psicológico e treinamento em habilidades interpessoais foram identificadas como eficazes para mitigar esses efeitos negativos. Além disso, a promoção de uma cultura organizacional que valorize o respeito mútuo e a transparência mostrou-se fundamental para criar um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo.

**Palavras-chave:** Psicopatia, Sociopatia, Conflitos no trabalho, Gestão de pessoas.

### **1 INTRODUÇÃO**

No contexto brasileiro contemporâneo, o funcionalismo público enfrenta desafios variados devido às suas necessidades específicas e às delimitações regionais que influenciam diretamente suas operações. O ambiente de trabalho, muitas vezes, reflete a diversidade cultural e social do país, exigindo adaptações contínuas para atender às demandas de um público heterogêneo. A capacidade de lidar com essas nuances e complexidades é essencial para a eficiência e eficácia das instituições públicas em todo o território nacional.

A dinâmica do funcionalismo público também é moldada por fatores como políticas governamentais, recursos disponíveis e a natureza do serviço prestado. Nesse cenário, a psicopatia emerge como um fenômeno de interesse, dada sua influência potencial nos relacionamentos interpessoais e na cultura organizacional. Indivíduos com esse transtorno, caracterizados por comportamentos antissociais e manipulativos, podem impactar negativamente a coesão e o desempenho das equipes, exacerbando conflitos e dificultando a colaboração.

Algumas dinâmicas de pensamento e comportamento, podem refletir nas relações interpessoais dentro do funcionalismo público, onde a falta de compreensão sobre transtornos mentais pode gerar conflitos e dificultar a cooperação efetiva entre colegas e gestores. A escassez de informações precisas e educativas sobre psicopatia pode levar a um ambiente de trabalho tenso e desconfiado, afetando diretamente o clima



organizacional e a produtividade.

Segundo Bins e Taborda (2016), a psicopatia não é apenas uma questão de saúde individual, mas também uma preocupação de saúde pública, dado seu impacto abrangente na sociedade. Eles enfatizam que a causalidade da psicopatia é complexa e multifatorial, envolvendo uma interação mal compreendida entre fatores genéticos, biológicos, ambientais, sociais e psicodinâmicos.

Diante dos desafios enfrentados no ambiente de trabalho do serviço público, a questão dos transtornos de personalidade, como psicopatia e sociopatia, emerge como um tema crítico e preocupante. Estes transtornos não apenas afetam indivíduos em nível pessoal, mas também têm sérias ramificações para a dinâmica organizacional e para a sociedade como um todo. A ausência de empatia, a propensão à manipulação e comportamentos impulsivos são características intrínsecas desses distúrbios, que podem se manifestar de maneira especialmente perturbadora em contextos onde o poder e a autoridade são predominantes.

Neste cenário, a incapacidade de internalizar normas sociais e a tendência ao comportamento desviante não apenas desafiam a coesão e o funcionamento eficaz das instituições públicas, mas também colocam em risco o bem-estar dos indivíduos que trabalham dentro delas. O abuso de poder e o assédio moral, associados a esses transtornos, ampliam ainda mais o espectro de preocupações, criando um ambiente propenso a conflitos interpessoais, desigualdades e até mesmo situações de crise.

O estudo justifica-se diante dos diversos conflitos frente a possibilidade sobre transtornos de personalidade, como psicopatia e sociopatia, no contexto do serviço público é essencial devido aos impactos adversos que tais condições podem ter nas organizações e na sociedade. A presença de indivíduos com esses transtornos em posições de autoridade pode facilitar comportamentos abusivos e manipulativos, comprometendo o clima organizacional e a integridade das políticas públicas. Seja pela falta de empatia característica desses transtornos pode levar a decisões injustas e prejudiciais, aumentando o risco de escândalos e crises de reputação.

O objetivo deste estudo é investigar como os transtornos de personalidade, como psicopatia e sociopatia, influenciam os conflitos e o ambiente de trabalho no serviço público, visando identificar estratégias eficazes de prevenção e intervenção para promover a saúde mental dos colaboradores e a eficácia organizacional.

Diante do exposto, como a possibilidade de desvios de comportamento pode delimitar um contexto psicótico nos locais de trabalho no serviço público?

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 A TOXIDADE DA LIDERANÇA E DO PODER NO SERVIÇO PÚBLICO**

A questão do poder nas organizações públicas é intrinsecamente ligada à dinâmica da liderança,



representando uma das causas fundamentais dos conflitos interpessoais nesse contexto, segundo Heider (1970), o poder muitas vezes se confunde com autoridade, a qual é delegada pela alta administração e confere ao detentor o direito legítimo de tomar decisões e exigir o cumprimento de tarefas. Para o autor, esse fenômeno centraliza para o funcionamento organizacional, uma vez que sua legitimidade é respaldada por normas estabelecidas, mas essas regras podem ser interpretadas de maneiras divergentes pelos indivíduos, gerando frequentemente tensões que culminam em desobediência e conflitos.

De acordo com Dejours (2016), a autoridade deve ter um papel essencial na cooperação vertical dentro das organizações, ou seja, baseando-se no confronto de opiniões sobre métodos operacionais diante da interpretação de suas ordens. Dejours aponta, que este espaço de deliberação permite a expressão e consideração dos diferentes pontos de vista, contribuindo para um ambiente de trabalho mais colaborativo e respeitoso, assim exercendo que, a autoridade pode ser estabelecida tanto de cima para baixo, mas fundamentada na posição hierárquica e no poder de sanção ou gratificação sobre subordinados, e quanto de baixo para cima, baseada na competência técnica do gestor e na habilidade de ouvir e responder às necessidades dos colaboradores.

Segundo Gosdal (2016), dado o poder como um fenômeno relacional, que se manifesta nas interações entre empregadores e empregados, pode se materializar na estrutura organizacional, na definição dos contratos de trabalho, no controle das atividades laborais e na imposição de sanções disciplinares. Para o autor, essas formas de poder organizacional podem facilmente levar ao abuso e ao assédio moral no ambiente de trabalho, especialmente quando não são reguladas por leis específicas.

De acordo com Glina e Soboll (2012), o assédio moral no trabalho é caracterizado por comportamentos hostis, repetitivos e prolongados no ambiente de trabalho, resultando em humilhação, ofensa e constrangimento para a vítima. Esse padrão relacional negativo entre pessoas no trabalho é considerado uma prática recorrente, não esporádica, e pode ter sérios impactos físicos e psicológicos sobre aqueles que são alvos desse tipo de agressão.

Bateman e Snell (1998) categorizam cinco fontes de poder nas organizações, destacando o poder legítimo, que concede autoridade para determinar tarefas, o poder de recompensa e de coerção, que influenciam via controle sobre punições e recompensas, o poder de referência, baseado em características pessoais que atraem e influenciam outros, e o poder de competência, derivado do conhecimento e habilidades específicas do líder. Essas fontes de poder são fundamentais para a dinâmica organizacional, determinando a eficácia e influência dos líderes sobre suas equipes.

Segundo Machado e Murakami (2000), os desafios críticos enfrentados pelo servidor público, seja ao destacar a fragilidade e a dificuldade do Estado em exercer efetivamente seu papel regulador. A crescente violência e delinquência institucionalizada refletem a corrosão dos valores éticos e morais, exacerbando a desintegração social e a ineficácia das políticas públicas. A lentidão na implementação de medidas



adequadas e o mau uso dos recursos disponíveis agravam ainda mais a crise, evidenciando a incapacidade do Estado de assegurar condições mínimas de sobrevivência e estabilidade social.

Neste sentido, Bins e Taborda (2016), apontam que ações antissociais, ou até mesmo aquelas que são caracterizadas como possíveis psicopatias, devem ser observadas frente a interação dinâmica entre predisposições biológicas e experiências ambientais ao longo do desenvolvimento do indivíduo. Segundo os autores, um indivíduo pode ter traços genéticos e neurobiológicos, combinados com influências ambientais como disfunção familiar e trauma infantil que podem predispor uma pessoa ao desenvolvimento de características psicopáticas.

Glina e Soboll (2012), apontam que caracterizar formas e aspectos que aparecem nas ações conflituosas, pode auxiliar nas estratégias preventivas e de intervenção que reconheçam sua natureza prolongada e repetitiva, visando mitigar seus efeitos danosos sobre os indivíduos e promover um ambiente de trabalho saudável e respeitoso.

## 2.2 GESTÃO DE CONFLITOS E SUAS RAMIFICAÇÕES NO AMBIENTE PÚBLICO

Historicamente, teóricos como Taylor e Fayol consideravam o conflito como prejudicial à eficiência organizacional, buscando reduzi-lo pela definição clara de responsabilidades e hierarquias centralizadas. Em contrapartida, abordagens contemporâneas, como a neo-racionalista e das relações humanas, reconhecem o conflito como inevitável e frequentemente emocional. Essas perspectivas destacam a importância de envolver os indivíduos nos processos decisórios e no comprometimento com os objetivos organizacionais como estratégias para mitigar conflitos.

Além disso, o modelo político percebe o conflito como uma dinâmica natural entre os diferentes grupos dentro da organização, cada um com suas próprias regras e autonomia. Esta visão requer uma gestão eficaz dos conflitos para evitar disfunções organizacionais.

Sob a ótica sistêmica, o conflito é visto como funcional e necessário, desempenhando um papel adaptativo na evolução da organização ao resolver diferenças e promover inovações. A literatura administrativa classifica conflitos em disfuncionais e funcionais, evidenciando os efeitos negativos dos primeiros, como hostilidade e redução da coesão, e os efeitos benéficos dos segundos, como estímulo à criatividade e coesão organizacional.

Nascimento e El Sayed (2002) argumentam que o conflito é essencialmente social, ocorrendo nas interações humanas e refletindo as complexidades e implicações sociais contemporâneas. Eles enfatizam a importância de estratégias eficazes de gestão de conflitos para mitigar hostilidades e agravamentos dentro das organizações.

Rondeau (1996) apresenta uma abordagem abrangente sobre a gestão de conflitos nas organizações, destacando dois modelos principais: estrutural e processual. No modelo estrutural, o autor argumenta que o



conflito é inevitável devido às características da própria organização, como ambiguidade e incerteza. Ele identifica quatro parâmetros que influenciam o comportamento das partes envolvidas: predisposições individuais, previsões sobre o comportamento do outro, pressões organizacionais e o quadro de referência que orienta as interações.

Esses parâmetros culminam em um modelo bidimensional de comportamento no conflito, baseado nas dimensões de cooperatividade e assertividade, conforme descrito por Falk (2000). Este modelo categoriza cinco estilos de resolução de conflitos: evitar, competir, acomodar, comprometer-se e colaborar, cada um refletindo diferentes graus de assertividade e cooperação.

Além disso, Rondeau (1996) introduz uma análise dinâmica do conflito, enfatizando as interações contínuas entre as partes. Ele destaca que essas interações podem alterar a percepção e o comportamento das partes ao longo do tempo, influenciando o curso e o desfecho do conflito. A análise diacrônica do conflito, por sua vez, examina a evolução histórica das relações entre as partes, reconhecendo que o conflito pode intensificar ou diminuir com o passar do tempo.

Em contextos organizacionais específicos, como em universidades públicas, é comum observar estratégias de evitação do conflito e competição, o que pode levar à escalada do conflito. Rondeau (1996) recomenda que gestores utilizem os três níveis de análise – estrutural, dinâmico e diacrônico – para entender profundamente as origens e dinâmicas dos conflitos. Isso permite que intervenções sejam mais eficazes e contribui para a gestão mais eficiente dos conflitos dentro das organizações.

O assédio moral no ambiente de trabalho é um fenômeno amplamente estudado e discutido na literatura acadêmica. Definido como a manifestação persistente de comportamentos agressivos e psicologicamente prejudiciais direcionados a um ou mais indivíduos, o assédio moral frequentemente resulta na estigmatização das vítimas (Verdasca, 2010). Esta forma de violência psicológica, ainda que não haja consenso universal sobre sua definição precisa, tem sido explorada em diversos estudos empíricos desde as pesquisas pioneiras de Leymann na década de 1990 (Leymann, 1990; Verdasca, 2010). A utilização de termos como "mobbing" e "bullying" reflete a diversidade de abordagens e terminologias adotadas para descrever esse fenômeno complexo e multifacetado.

Os impactos do assédio moral são severos, afetando não apenas o bem-estar psicológico, mas também o desempenho profissional e a saúde física dos indivíduos envolvidos. Estudos indicam que a frequência e a intensidade das agressões psicológicas podem levar a um estado de adoecimento significativo nas vítimas, comprometendo sua capacidade de trabalho e relacionamento interpessoal (Verdasca, 2010). A despersonalização da vítima, que muitas vezes é isolada socialmente, contribui para a perpetuação desse ciclo de violência dentro do ambiente organizacional.

No contexto internacional, observa-se uma crescente convergência para o uso do termo "bullying" para descrever o assédio moral, especialmente em países onde a legislação trabalhista e as políticas de



proteção ao trabalhador são mais rigorosas (Verdasca, 2010). Essa padronização terminológica visa facilitar o reconhecimento e a intervenção precoce nos casos de violência psicológica no trabalho, promovendo ambientes laborais mais seguros e saudáveis para todos os colaboradores envolvidos.

Entretanto, a complexidade do fenômeno do assédio moral reside não apenas na sua definição e nomenclatura, mas também na dinâmica relacional entre agressor e vítima. Segundo Zapf & Einarsen (2005), o agressor desempenha um papel crucial nesse processo, perpetuando comportamentos agressivos de forma reiterada e dirigida, muitas vezes sem plena consciência das consequências devastadoras para a saúde mental dos indivíduos afetados (Verdasca, 2010). Essa dinâmica pode incluir desde pequenas violações até ações deliberadas e sistemáticas que visam enfraquecer e desestabilizar a vítima ao longo do tempo.

Machado e Murakami (2000), apontam para a necessidade de reformas estruturais que fortaleçam a capacidade reguladora do Estado e promovam uma administração mais eficiente e transparente. Segundo os autores, a combinação de um arsenal burocrático restritivo com a falta de agilidade nas organizações públicas ilustra a complexidade dos desafios enfrentados, enquanto a ausência de movimentos sociais eficazes para reverter o quadro atual amplifica o sentimento de desesperança e descrédito nas instituições.

### 2.3 IMPACTO DOS DISTÚRBIOS E DOENÇAS OCUPACIONAIS NO BEM-ESTAR DOS SERVIDORES PÚBLICOS

A personalidade humana é um campo complexo e multifacetado, estudado por diversas teorias que oferecem perspectivas distintas sobre seus componentes e funcionamento. Segundo as teorias psicodinâmicas de Sigmund Freud, a personalidade é composta por três instâncias inter-relacionadas: o Id, que abriga impulsos primários e atua de maneira inconsciente, buscando a gratificação imediata; o Ego, responsável por mediar entre os impulsos do Id e as exigências da realidade externa, operando tanto no consciente quanto no subconsciente; e o Superego, que internaliza normas sociais e morais, influenciando o comportamento em direção a padrões éticos (Freud, 1996).

As noções de extroversão e introversão, além das funções psicológicas de pensamento, sentimento, sensação e intuição, destacando a interação dinâmica entre esses elementos na formação da personalidade (Jung, 2011). Paralelamente, teorias fatoriais como as de Gordon Allport, Raymond Cattell e Hans Eysenck propõem que os traços de personalidade podem ser agrupados em conjuntos distintos com base em suas inter-relações e impacto no comportamento humano (Hutz, 2018). Com a importância dos traços individuais na adaptação ao meio, enquanto Cattell categorizou os traços em capacidades, temperamentos e dinâmicos, delineando como esses influenciam as respostas comportamentais. Integrando fatores genéticos e ambientais, organizou a personalidade em quatro setores principais: cognitivo, conativo, afetivo e somático (Eysenck, 1998).



A estabilidade dos padrões de pensamento, emoção e comportamento ao longo do tempo caracteriza a personalidade como uma construção psicológica duradoura, conferindo singularidade e consistência ao indivíduo em diferentes contextos American Psychiatric Association (2023). No entanto, desvios significativos desses padrões, como os observados nos transtornos da personalidade, podem resultar em dificuldades sociais e emocionais substanciais, conforme descrito no DSM-5, que define esses transtornos como padrões inflexíveis e persistentes de comportamento que causam sofrimento ou prejuízo ao indivíduo (American Psychiatric Association, 2023).

*A loucura começa ali onde se perturba e se obnubila o relacionamento entre o homem e a verdade. É a partir desse relacionamento, ao mesmo tempo que da destruição desse relacionamento, que a loucura assume seu sentido geral e suas formas particulares (Foucault, 1972, p.267).*

Assim, a compreensão da personalidade humana continua a evoluir, incorporando novas evidências e teorias que exploram desde as origens psicodinâmicas até os modelos fatoriais contemporâneos. Essas abordagens proporcionam uma base sólida para a pesquisa e intervenção, que pode promover uma compreensão mais profunda da diversidade e complexidade das características individuais que moldam a experiência humana.

Para Foucault (1972), a diferença fundamental reside na maneira como cada condição afeta a percepção da realidade: o delírio do maníaco não é simplesmente um erro de julgamento, mas sim uma falha na transmissão das sensações ao cérebro, resultando em uma distorção do mundo percebido. Foucault não apenas diferencia melancolia e mania com base em sintomas e comportamentos observados, mas também explora como as teorias sobre essas condições evoluíram ao longo do século XVIII, influenciadas por novas perspectivas sobre a fisiologia e a psicologia da loucura.

#### 2.4 AS NUANCES DE UM PSICOPATA NO LOCAL DE TRABALHO

De acordo com Gomes e Almeida (2010), a psicopatia como um transtorno de personalidade que se desenvolve desde a infância e adolescência, manifestando-se frequentemente como transtornos de conduta. Eles destacam que a psicopatia, inserida nos transtornos de personalidade, não é diagnosticada antes dos dezoito anos, caracterizando-se por padrões de comportamento persistentemente desajustados, que interferem na integração psíquica do indivíduo. A cronicidade desse transtorno pode resultar em danos significativos na vida do próprio indivíduo e na sociedade, predispondo-o a comportamentos antissociais, manipulativos e até criminosos.

Segundo Shine (2000), a psicopatia pode originar-se de um superego que não está integrado ao desenvolvimento psicológico da pessoa, resultando em falhas na sua função reguladora. O autor descreve um padrão familiar comum onde há inconsistências na criação dos filhos, como permissividade em alguns aspectos e rigidez em outros. Ele ilustra isso com exemplos extremos de abuso sexual e físico, onde as



crianças não recebem a orientação e supervisão adequadas.

Para Bins e Tabora (2016), é um tema de profundos questionamentos éticos, ao sinalizar sobre a possibilidade de que os psicopatas têm consciência das normas sociais, mas frequentemente apresentam déficits emocionais que afetam sua capacidade de tomar decisões morais adequadas. Esses déficits são associados a alterações neurobiológicas que diminuem a resposta emocional durante a tomada de decisão, o que pode desafiar conceitos tradicionais de livre arbítrio e responsabilidade moral. Além disso, discutem a necessidade de ambientes de tratamento adequados para psicopatas, argumentando que hospitais psiquiátricos podem não oferecer o ambiente seguro necessário, favorecendo ambientes carcerários como mais apropriados para evitar riscos adicionais à sociedade.

Para Silva (2018), os psicopatas possuem uma parte racional ou cognitiva perfeitamente funcional, o que lhes permite compreender intelectualmente as situações e os atos que praticam, no entanto, em contraste, têm uma deficiência significativa em termos de sentimentos e emoções. Segundo o autor, os psicopatas entendem a letra de uma canção, mas não conseguem captar a melodia, ou seja, compreendem os detalhes superficiais e objetivos das interações humanas, mas não experimentam ou entendem as nuances emocionais que estão por trás delas.

Segundo Gomes e Almeida (2010), as características definidoras da psicopatia, também podem ser observados traços de: charme superficial, ausência de remorso, egocentrismo, entre outros traços que facilitam a manipulação e o comportamento desviante. Os autores, enfatizam que a impulsividade, comum nos psicopatas, pode resultar em comportamentos violentos e agressivos, muitas vezes associados a danos cerebrais ou predisposições genéticas.

Costa e Miranda (2021), questionam a percepção histórica e atual da sociopatia, destacando como este transtorno de personalidade antissocial tem raízes profundas na história da humanidade, exemplificada desde o mito de Caim e Abel na Bíblia. Para os autores, a sociopatia não distingue entre classe social, raça, crença ou profissão, podendo afetar qualquer indivíduo, manifestando-se através de comportamentos antissociais e até criminosos.

Segundo Ballone (2019), a perspectiva psicanalítica, o desenvolvimento da psicopatia pode estar relacionado à falha na internalização de limites e regras sociais durante a infância. Idealmente, figuras de autoridade, como os pais, desempenham um papel crucial ao ajudar a criança a compreender e respeitar as normas sociais por meio da imposição de limites aos seus desejos e comportamentos. De acordo com o autor, quando essa intervenção não ocorre de maneira adequada, a criança pode não internalizar essas normas, resultando em uma falta de consciência moral. Isso pode manifestar-se na vida adulta como uma incapacidade de sentir empatia ou remorso ao machucar os outros, já que essas consequências não foram aprendidas durante o desenvolvimento.



### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo foi delimitado diante da revisão de literatura, teve como objetivo investigar os malefícios provocados pelos psicopatas no ambiente de trabalho do serviço público. Fundamentada nos preceitos metodológicos de Gil (2012), foi utilizado o mapeamento sistemático para reunir e analisar estudos relevantes sobre o tema. O ponto de partida foi a formulação clara do problema de pesquisa, focando na identificação e descrição dos impactos negativos causados por psicopatas dentro das organizações públicas.

Mapeamento de Literatura Tabela 1.

Autor	Ano	Resultados	Local de Publicação
AMERICAN PSYCHIATRIC ASSOCIATION	2023	Manual Diagnóstico e Estatístico de Transtornos Mentais – DSM-5	Artmed
BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A.	1998	Mais estratégias para gerir conflitos	São Paulo: Atlas
BALONE, G. J.	2019	Violência e agressão	Web Site, Ballone
BINS, H.D. de.C., TABORDA, J.G.V.	2016	Influências ambientais, interações biossociais	Revista Debates em Psiquiatria
COSTA, E.G.da., MIRANDA, R.P.	2023	Criminalização ou Recuperação	Revista Univag Tcc
DEJOURS, C.	1986	Saúde Pública	Revista Brasileira de Saúde Ocupacional
DEJOURS, C.	2016	Organização do trabalho e saúde mental	PUC Goiás
EYSENCK, H. J.	1998	Interações biossociais	Transaction Publishers
FALK, Maria Lucia R.	2000	Gerenciamento de conflitos	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
FOUCAULT, M.	1972	Controvérsia das Doenças mentais	Editora Perspectivas
FREUD, S.	1996	Psicopatias	Imago Editora
HEIDER, Fritz	1970	Psicologia e suas relações em sociedade	Pioneira
HUTZ, C. S.	2018	Avaliação da personalidade	Artmed
LEYMANN, H.	1990	Conflitos e Assédio	Violence and Victims
MARQUES, A.C. et al.	2007	Conflitos relacionados ao comportamento antissocial	Pontes
MACHADO, H., MURAKAMI, G.F.	2000	A autonomização do sujeito na organização	Fiocruz Mato Grosso do Sul
JUNG, C. G.	2011	Tipos Psicológicos	Editora Vozes
GLINA, D.M.R., SOBOLL, L.A.	2012	Intervenções em assédio moral no trabalho	Rev. bras. Saúde ocup.,
GOMES, C.C., ALMEIDA, R.M.M.de	2010	Psicopatia em homens e mulheres	Arquivos Brasileiros de Psicologia
GOSDAL, Thereza C.	2016	Reações de trabalho e conflitos	PUC Goiás
RONDEAU, Alain	1996	A gestão dos conflitos	Atlas
SILVA, A.B.B.	2018	Pensamentos e comportamentos psicóticos	Editora Fontanar
SHANE, S.K.	2000	Psicopatia	Casa do Psicólogo
VERDASCA, A.T.M.	2010	Assédio moral no trabalho: uma aplicação ao sector bancário português	Universidade de Lisboa
ZAPF, D.; EINARSEN, S. E.	2005	Assédio e Bullyng nas organizações	American Psychological Association



SCHEIN, E. H.	1984	Discutir a importância da cultura organizacional e descrever seus três níveis de conhecimento: artefatos, valores compartilhados e pressupostos inconscientes	Sloan Management Review
VIEIRA, U.N.; PEREIRA, B.G.	2020	Explorar a relação entre cultura brasileira e cultura organizacional, destacando a influência do contexto histórico e social na definição da cultura	Revista São Luís Orione online
CHIAVENATO, I.	2021	Analisar a gestão de pessoas na contemporaneidade, destacando a importância da cultura organizacional na valorização dos colaboradores e na competitividade da empresa	Atual
PAZ, M.G.T. et al.	2020	Investigar o papel da cultura organizacional na promoção do bem-estar pessoal e da qualidade de vida no trabalho, visando uma compreensão mais ampla dos fatores que influenciam o sucesso organizacional	Revista Adm. Mackenzie
BARROS, F.M.	2003	Explorar o papel estratégico da comunicação organizacional no gerenciamento de crises empresariais, destacando a importância da transparência e eficácia na comunicação durante situações de crise	Comum. Inf.
MACHADO, J.	2020	Analisar a importância da comunicação na criação e implementação de planos de continuidade do negócio durante crises empresariais, destacando a necessidade de uma comunicação eficaz para garantir a continuidade das operações essenciais.	Facos-UFSM
JACONI, S.M.R.	2010	Investigar os desafios da comunicação de crise e destacar a importância da comunicação transparente e ágil para gerenciar crises organizacionais, minimizando impactos negativos e mantendo a confiança do público.	ReFA-Revista da Faculdade de Administração e Economia
SOUZA, C.	2021	Analisar o papel da gestão de pessoas e da cultura organizacional na trajetória de sucesso do Magazine Luiza, destacando a valorização da diversidade e o impacto na eficácia organizacional	Rocco Digital



WOHLIN, C. et al.	2012	Apresentar os princípios e procedimentos para realizar um mapeamento sistemático (MP) na área de engenharia de software, destacando suas semelhanças e diferenças em relação às revisões sistemáticas e enfatizando a natureza qualitativa dos dados coletados	Springer Science & Business Media
-------------------	------	--	-----------------------------------

Fonte: os Autores (2024)

A metodologia incluiu uma busca criteriosa por estudos, artigos, bases de dados como Google Scholar e Scielo, bibliotecas digitais e publicações científicas relevantes. Foram utilizados termos de busca específicos relacionados a psicopatia, assédio moral, ambiente de trabalho público, entre outros conceitos pertinentes. A seleção dos estudos foi baseada em critérios pré-definidos de inclusão e exclusão, garantindo a relevância e qualidade das fontes utilizadas.

A análise dos dados coletados foi conduzida de maneira crítica e interpretativa, com foco na identificação de padrões, tendências, no qual foram exploradas diferentes perspectivas teóricas e metodológicas apresentadas pelos estudos selecionados, permitindo uma compreensão de padrões comportamentais dos psicopatas não apenas no ambiente de trabalho público, mas na sociedade como um todo.

Os resultados foram apresentados de forma organizada e objetiva, destacando os principais achados sobre psicopatas, incluindo a natureza dos comportamentos agressivos, os impactos psicológicos nas vítimas e as estratégias preventivas e de intervenções propostas na literatura revisada. A discussão foi orientada para implicações práticas e teóricas, visando contribuir para o desenvolvimento de políticas organizacionais mais eficazes e para a promoção de ambientes de trabalho saudáveis e seguros no serviço público.

#### 4 RESULTADOS E ANÁLISES

De acordo com Silva (2018), os psicopatas possuem uma parte racional ou cognitiva completamente funcional, permitindo-lhes compreender intelectualmente as situações e os atos que praticam. No entanto, em contraste, apresentam uma deficiência significativa em termos de sentimentos e emoções. O autor sugere que os psicopatas são capazes de entender a letra de uma canção, mas não conseguem captar a melodia. Isso significa que compreendem os detalhes superficiais e objetivos das interações humanas, mas não experimentam ou compreendem as nuances emocionais subjacentes.

Segundo Silva (2018), as características definidoras da psicopatia, como charme superficial, ausência de remorso e egocentrismo, facilitam a manipulação e o comportamento desviante. O autor enfatiza que a impulsividade, comum nos psicopatas, pode resultar em comportamentos violentos e agressivos, muitas vezes associados a danos cerebrais ou predisposições genéticas.



Já Costa e Miranda (2021), sinalizam sob um olhar histórico, e contemporâneo da sociopatia, ressaltando como este transtorno de personalidade antissocial tem raízes profundas na história da humanidade, exemplificada desde o mito de Caim e Abel na Bíblia. Os autores destacam que a sociopatia não distingue entre classe social, raça, crença ou profissão, podendo afetar qualquer indivíduo, manifestando-se por intermédio de comportamentos antissociais e até criminosos.

Para Ballone (2019), o desenvolvimento da psicopatia pode estar relacionado à falha na internalização de limites e regras sociais durante a infância, no qual pode ser presente diante de figuras de autoridade, como os pais, ao ajudar a criança a compreender e respeitar as normas sociais mediante imposição de limites aos seus desejos e comportamentos. Quando essa intervenção parental não ocorre adequadamente, a criança pode não internalizar essas normas, resultando em uma falta de consciência moral na vida adulta. Isso se manifesta como uma incapacidade de sentir empatia ou remorso ao machucar os outros, já que essas consequências não foram aprendidas durante o desenvolvimento.

A autoridade, segundo Dejours (1986-2016), desempenha um papel fundamental na cooperação vertical nas organizações, permitindo um espaço de deliberação para expressão de diferentes pontos de vista. Esse modelo de autoridade pode ser estabelecido tanto de cima para baixo, baseado na posição hierárquica e no poder de sanção, quanto de baixo para cima, fundamentado na competência técnica e na habilidade de ouvir as necessidades dos colaboradores.

Schein (1984) argumenta que, em um contexto estratégico, as organizações podem potencializar seu desempenho ao cultivar uma identidade coletiva forte, facilitando a comunicação e impulsionando a eficácia organizacional. Ele categoriza a cultura organizacional em três níveis de conhecimento: artefatos, valores compartilhados e pressupostos inconscientes. Os artefatos são visíveis na cultura, como hierarquia e comportamento dos colaboradores; os valores compartilhados expressam normas e crenças; e os pressupostos inconscientes são crenças profundamente enraizadas que moldam comportamentos automáticos na organização.

Vieira e Pereira (2020), destacam que a cultura como uma realidade dinâmica, influenciada pelo contexto histórico e social, transmitindo crenças, valores, conhecimentos e práticas ao longo da história humana, sob uma perspectiva antropológica.

Para Chiavenato (2021), a gestão de pessoas contemporânea evoluiu para focar no desenvolvimento humano, inovação e competitividade, refletindo os valores e a cultura organizacional. Esta abordagem valoriza o reconhecimento do desempenho, desenvolvimento de talentos e monitoramento eficaz, promovendo um ambiente que estimula o crescimento e a eficiência organizacional.

Paz et al. (2020), destacam a importância de compreender e gerir eficazmente a cultura organizacional para promover um ambiente de trabalho saudável e contribuir para o bem-estar dos colaboradores. Ao incorporar a cultura como variável essencial na análise da qualidade de vida no trabalho,



é possível desenvolver estratégias mais eficazes para promover o bem-estar ocupacional e o sucesso organizacional.

Já Robbins (2014) e Chiavenato (2014), apontam para a evolução nas relações humanas dentro das organizações, passando de uma abordagem focada exclusivamente nas necessidades econômicas e sociais para uma compreensão mais holística e interdisciplinar do comportamento organizacional. Esta evolução reconhece as organizações como sistemas cooperativos racionais, onde a coordenação eficaz é fundamental para alcançar objetivos coletivos.

Segundo Monteiro et al. (2023), ao examinar como a motivação nas organizações, especialmente em empresas familiares, pode ser influenciada por controles formais como os controles de ação e de resultado. Esses mecanismos não apenas padronizam tarefas e avaliam o desempenho, mas também podem ser potencializados por uma cultura organizacional flexível e orientada para o coletivismo, ampliando o impacto positivo na motivação intrínseca dos funcionários.

Possibilidades de Alerta Quadro 1.

Elementos de Alerta	Como verificar
Ausência de empatia e manipulação	Psicopatas e sociopatas apresentam charme superficial, ausência de remorso e egocentrismo, facilitando a manipulação.
Impulsividade e comportamento agressivo	Comportamentos violentos e agressivos decorrentes da impulsividade e predisposições genéticas ou danos cerebrais.
Falta de internalização de normas sociais	Incapacidade de desenvolver uma consciência moral completa, resultando em desrespeito às normas e direitos alheios.
Abuso de poder e assédio moral	Exercício abusivo de poder por autoridades, resultando em humilhação, constrangimento e manipulação de subordinados.
Impactos organizacionais e sociais	Comportamentos antissociais que prejudicam a coesão e eficiência organizacional, gerando desconfiança e instabilidade.

Fonte: os Autores (2024)

No entanto, o poder também pode manifestar-se de maneira abusiva e levar ao assédio moral, conforme apontado por Gosdal (2016), afetando a estrutura organizacional, os contratos de trabalho e o controle das atividades laborais. Esse comportamento hostil e repetitivo no ambiente de trabalho pode resultar em humilhação e constrangimento para as vítimas.

Segundo diversos autores, a psicopatia envolve traços genéticos e neurobiológicos combinados com influências ambientais, como disfunção familiar e trauma infantil, predispondo indivíduos a comportamentos antissociais e manipulativos. A falta de empatia e a incapacidade de internalizar normas sociais são características centrais desse transtorno de personalidade (Gomes e Almeida, 2010).



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto, a possibilidade de desvios de comportamento, como os transtornos de personalidade como psicopatia e sociopatia, pode criar um contexto psicótico nos locais de trabalho no serviço público. Esses transtornos, conhecidos por sua falta de empatia e propensão à manipulação, têm o potencial de influenciar significativamente os conflitos interpessoais, o ambiente organizacional e a eficácia das operações. A falta de empatia, aliada à manipulação e comportamentos antissociais característicos desses transtornos, pode gerar desconfiança, tensão e até mesmo hostilidade entre os colaboradores.

Na presença de indivíduos com essas características pode comprometer a cultura organizacional e dificultar a colaboração e o trabalho em equipe. A incapacidade desses indivíduos de formar vínculos emocionais genuínos pode prejudicar o estabelecimento de relações interpessoais saudáveis e produtivas no ambiente de trabalho. Essa dinâmica pode resultar em um clima organizacional instável e impactar negativamente a eficiência e a moral dos funcionários.

Para enfrentar esses desafios, devemos implementar estratégias de prevenção e intervenção. Isso inclui não apenas a identificação precoce de sinais de comportamentos problemáticos, mas também a promoção de um ambiente que valorize a transparência, o respeito mútuo e o suporte emocional aos colaboradores. A criação de políticas organizacionais claras e rigorosas para lidar com comportamentos inadequados e a promoção de treinamentos regulares em habilidades interpessoais e de liderança são passos essenciais.

A formação de líderes sensíveis à saúde mental e capacitados para lidar com situações delicadas desempenha um papel crucial na promoção de um ambiente de trabalho seguro e saudável. Esses líderes podem desempenhar um papel fundamental na mediação de conflitos e na promoção de uma cultura de respeito e colaboração. Além disso, a implementação de canais de comunicação abertos e acessíveis pode facilitar o relato seguro de problemas e preocupações por parte dos funcionários, contribuindo para um ambiente mais transparente e justo.

Com intervenção precoce e o suporte psicológico adequado não apenas protegem a saúde mental dos colaboradores, mas também preservam a eficácia organizacional. Ao adotar uma abordagem proativa na gestão de transtornos de personalidade no local de trabalho, as organizações podem promover um ambiente de trabalho seguro, produtivo e inclusivo para todos os seus membros.



## REFERÊNCIAS

- ABREU, M. O. de. Da imputabilidade do psicopata. Rio de Janeiro: Lumen Júris, 2013.
- AMERICAN PSYCHIATRIC ASSOCIATION. Manual Diagnóstico e Estatístico de Transtornos Mentais – DSM-5-TR: Texto Revisado. 5. ed. Porto Alegre: Artmed, 2023.
- BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. Administração: construindo vantagem competitiva. Tradução de Celso A. Rimoli, revisão técnica de José Ernesto Lima Gonçalves e Patrícia da Cunha Tavares. São Paulo: Atlas, 1998. 539 p.
- BALONE, G. J. Violência e agressão da criança, do adolescente e do jovem. Web Site, Ballone, 2019. Disponível: <https://ballone.com.br/violencia-da-crianca-e-adolescente/>
- BINS, H.D. de.C., TABORDA, J.G.V. Psicopatia: influências ambientais, interações biossociais e questões éticas. Revista Debates em Psiquiatria, Jan/Fev, 2016.
- CHIAVENATO, I. Comportamento Organizacional – A Dinâmica do sucesso das organizações. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2022.
- COSTA, E.G.da., MIRANDA, R.P. Sociopatas: Doentes ou Criminosos? Revista Univag Tcc Direito, Maio, 2023.
- DEJOURS, C. Por um novo conceito de saúde. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional. São Paulo, v.14, n.54, p.7-11, abr./ jun. 1986.
- DEJOURS, C. Organização do trabalho e saúde mental: quais são as responsabilidades do Manager? In: MACÊDO, Kátia B. et al (org.). Organização do trabalho e adoecimento – uma visão interdisciplinar. Goiânia: PUC Goiás, 2016, p. 93-112.
- EYSENCK, H. J. Dimensions of personality. New Brunswick, N.J: Transaction Publishers, 1998.
- FALK, Maria Lucia R.. A competência gerencial nos conflitos interpessoais. 2000, 162 p. Dissertação (Mestrado em Administração), Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul.
- FOUCAULT, M. História da loucura. São Paulo: Editora Perspectivas, 1972.
- FREUD, S. O Id, o Ego e o Superego Vol. 19 (1923-1925). 1. ed. São Paulo: Imago Editora, 1996.
- HEIDER, Fritz. Psicologia das relações interpessoais. Tradução de Dante Moreira Leite. São Paulo: Pioneira, 1970, 356 p.
- HUTZ, C. S. Avaliação psicológica da inteligência e da personalidade. Porto Alegre: Artmed, 2018.
- LEYMANN, H. Mobbing and Psychological Terror at Workplaces. Violence and Victims. 1990. Vol. 5, n.2, p.119-126.
- MARQUES, A.C. et al. Traições, intrigas, fofocas, vinganças: notas para uma abordagem etnográfica do conflito. In: \_\_\_\_\_. Conflitos, política e relações pessoais. São Paulo: Pontes, 2007.



MACHADO, H., MURAKAMI, G.F. A autonomização do sujeito na organização pública de saúde: algumas reflexões. Recife, Monografia como requisito para Título em Especialista em Saúde Pública, Fiocruz Mato Grosso do Sul, 2000.

MONTEIRO, J.J. et al. Moderação da cultura organizacional na relação entre os controles formais e motivação intrínseca Enfoque: Reflexão Contábil, vol. 42, núm. 1, 2023, Janeiro-Abril, pp. 119-132.

JUNG, C. G. Tipos Psicológicos. S.l. Curitiba: EDITORA VOZES, 2011.

GLINA, D.M.R., SOBOLL, L.A. Intervenções em assédio moral no trabalho: uma revisão de literatura. Rev. bras. Saúde ocup., São Paulo, 37 (126): 269-283, 2012.

GOMES, C.C., ALMEIDA, R.M.M.de. Psicopatia em homens e mulheres. Arquivos Brasileiros de Psicologia, v.62 n.1, 2010.

GOSDAL, Thereza C.. Histórico das relações de trabalho e seu reflexo na organização do trabalho: do assédio moral ao assédio organizacional. In: MACÊDO, Kátia B. et al (org.). Organização do trabalho e adoecimento – uma visão interdisciplinar. Goiânia: PUC Goiás, 2016, p. 93-112.

PAZ, M.G.T. et al. Bem – Estar pessoal nas organizações e qualidade de vida organizacional: o papel mediador da cultura organizacional. Dossiê RAM, Rev. Adm. Mackenzie 21 (1), 2020.

PEREIRA, U.N., VIEIRA, B.G. Cultura brasileira e cultura organizacional: uma relação existente. Revista São Luís Orione online, Araguaína, 1(15), jan/jun,2020.

ROBBINS S.P. Fundamentos do comportamento organizacional. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

SCHEIN, E. H. Coming to a New Awareness of Organizational Culture. Sloan Management Review, 25 (2), 1984

RONDEAU, Alain. A gestão dos conflitos nas organizações. In: CHANLAT, Jean-François (coord.) O indivíduo na organização: dimensões esquecidas, v. III; organização da edição brasileira: Ofélia de L. S. Tôrres; tradução de Christina T. Costa, Maria Helena C.V. Trylinski e Ofélia de L. S. Tôrres; revisão técnica de Carlos O. Bertero. São Paulo: Atlas, 1996, p. 205-225.

SILVA, A.B.B. Mentis perigosas – o psicopata mora ao lado. Rio de Janeiro: Editora Fontanar, 2018.

SHANE, S.K. Psicopatia. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2000.

VERDASCA, A.T.M. Assédio moral no trabalho: uma aplicação ao sector bancário português. Doutoramento em Sociologia Económica e das Organizações, Lisboa, 2010.

ZAPF, D.; EINARSEN, S. E. Mobbing at work: escalated conflicts in organizations. In: FOX, S.; SPECTOR, P. E. (Ed.). Counterproductive workplace behaviour: investigations of actors and targets. Washington, DC: American Psychological Association, 2005. p. 237-270.