

**PSICOPATIA NAS ORGANIZAÇÕES**

SIMONE DE SOUZA DEMOLINARI

Projeto de Mestrado  
em Gestão de Empresas

Orientador(a):  
Prof. Doutor Rui Menezes, Prof. ISCTE Business School, Departamento de Métodos  
Quantitativos

Julho 2010

# **PSICOPATIA NAS ORGANIZAÇÕES**

**SIMONE DE SOUZA DEMOLINARI**

Projeto de Mestrado  
em Gestão de Empresas

Orientador(a):  
Prof. Doutor Rui Menezes

Julho 2010



## RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo um estudo exploratório para evidenciar que a existência de um funcionário psicopata dentro de uma empresa é extremamente danosa, não só do ponto de vista da própria organização, como também das pessoas envolvidas diretamente com ele.

Primeiramente, investigamos o conceito evolutivo da psicopatia ao longo do tempo, passamos por historiadores, médicos e escritores que contribuíram para chegarmos às definições atuais. Após essa contextualização, apresentamos os tipos de transtornos de personalidade e um resumo da forma com que ela se manifesta no indivíduo, com o intuito de elucidar o comportamento anômalo de algumas pessoas.

Verificamos que a forma com que as empresas estão estruturadas também pode atrair ou mesmo aflorar o comportamento psicopático de pessoas que já apresentam um grau leve da doença. Identificamos o perfil tanto do psicopata quanto da vítima, elucidando sua forma de atuação e a sua reincidência.

Apresentamos casos de violência emocional nas organizações, em que funcionários foram submetidos aos poderes coercitivos de chefes que não mediram a sua forma abusiva de liderança. Vítimas de líderes cruéis e violentos emocionalmente que submeteram seus subordinados às mais diversas humilhações, chegando, essas vítimas, algumas vezes, ao absurdo do suicídio. Ilustramos com uma entrevista de uma funcionária que supostamente foi vítima por cinco anos de um chefe psicopata. Ela nos explica como ele agia no dia-a-dia, e detalhes da sua maneira peculiar de liderança.

Analisamos que a forma de violência cometida dentro das empresas por psicopatas é qualitativamente diferente daquelas praticadas por não psicopatas, provavelmente mais predatórias e mais nocivas. O grande desafio das organizações é conseguir identificar esse perfil, visto que, aparentemente, esses indivíduos com anomalias comportamentais não têm sua inteligência afetada e nem tampouco apresentam prejuízos ao entendimento; ao contrário, vivem no meio empresarial disfarçado de ótimos executivos.

**Palavras-chave:** Psicopata, poder, doença, empresa.

## ABSTRACT

This work aims an exploratory study to demonstrate that the existence of an official psychopath within a company is extremely damaging, not only from the standpoint of the organization itself, but also from people directly involved with it.

First, we investigated the evolutionary concept of psychopathy over time, we passed by historians, writers and doctors who helped deliver the current settings. After this background, we present the types of personality disorders and a summary of the way it manifests itself in the individual, in order to elucidate the anomalous behavior of some people.

We found that the way companies are structured can also attract or even touch on psychopathic behavior of people who already have a mild disease. We identified both the profile of the psychopath as the victim, explaining the way it operates and it's recidivism.

We present cases of emotional abuse in organizations in which employees were subjected to the coercive powers of chiefs who did not spare his misuse of leadership. Victims of violent and emotionally cruel leaders who submitted their subordinated to several humiliations, arriving, these victims, sometimes the absurdity of suicide. We illustrate with an interview of an employee who allegedly suffered by five years of a chief psychopath. She explains how he acted on a day-to-day, and details of their peculiar way of leadership.

We analyze the form of violence committed by psychopaths within firms is qualitatively different from those practiced by non-psychopaths, probably more predatory and more harmful. The great challenge for organizations is to identify this profile, since, apparently, those individuals with behavioral abnormalities are not affected and their intelligence nor the understanding show losses, but rather live in a business disguised as a great executive.

**Keywords:** Psychopath, power, disease, company.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço afetosamente a todas as pessoas que me ajudaram na realização desse trabalho, aos amigos em especial Isabela Bilac e Felipe Barreto que certamente contribuíram para o êxito final, ao meu ex chefe motivo de inspiração do tema, ao professor Rui Menezes que pacientemente acompanhou e orientou a condução do projeto e a mim pela força de vontade e determinação.

Dedico esse trabalho ao meu pai, Amynthas Demolinari, que com certeza estaria imensamente feliz com mais essa etapa cumprida em minha vida.

## SUMÁRIO

<b>1 Introdução</b> .....	7
<b>2 Enquadramento Teórico</b> .....	9
2.1 Histórico e Evolução do Conceito de Psicopatia.....	9
2.2 Transtornos de Personalidade.....	15
2.3 Empresa Psicopata.....	22
2.4 Perfil do Psicopata e da Vítima .....	25
2.5 Conclusão .....	30
<b>3 Estudo de caso</b> .....	32
3.1 Casos de Violência Psicológica nas Organizações.....	32
3.2 Entrevista.....	39
3.3 Análise Crítica .....	43
<b>4 Conclusão</b> .....	46
<b>5 Considerações Finais</b> .....	47
<b>6 Referências Bibliográficas</b> .....	49
<b>7 Anexos</b> .....	51

## 1 Introdução

Esta pesquisa se propõe a investigar o problema existente no número crescente de psicopatas em lideranças organizacionais. O interesse por esse tema surgiu da percepção de que algo tão antigo e conhecido ainda seja tão pouco questionado no mundo corporativo. Uma empresa, ao contratar um executivo, se preocupa em buscar alguém que seja pró-ativo, destemido, inteligente; que demonstre gosto por desafios; que seja carismático e cheio de novas idéias, não analisando sua saúde emocional. Com isso, a empresa pode ficar vulnerável ao golpe de um psicopata corporativo.

O valor da indicação desse tema se torna importante para o que poderíamos chamar de problema organizacional não visível e pela gravidade do mesmo, uma vez que pessoas com esse perfil encontram-se cada vez mais infiltradas em lideranças, sejam elas organizacional, política, religiosa, etc. “Certamente, há mais psicopatas no mundo dos negócios que na população em geral.” (Hare *apud* Narloch, 2006, p.50)

As empresas não têm sua atenção voltada para esse problema e só conseguem perceber ou detectar um líder psicopata passando-se vários anos ou depois que algo vem à tona, como rombos nos caixas das empresas e outros prejuízos de ordem não mensurável. Como essas pessoas se apresentam de forma disfarçada e com grande perspicácia, conseguem facilmente driblar métodos de medição tradicionais e, por vezes, passarem anos sem serem descobertas.

Habitualmente, as pessoas tendem a associar psicopata a serial killer, quando a maioria deles sequer é fisicamente violenta, seu objetivo pode ser apenas a busca do dinheiro, poder, fama ou, simplesmente, um cargo de visibilidade dentro de uma organização, sentindo-se atraídos exatamente pelo moderno, aberto e flexível mundo corporativo.

O enquadramento teórico do tema será trabalhado no segundo capítulo, no qual buscaremos elucidar o conceito de Psicopatia a partir da contribuição dos grandes médicos, escritores e estudiosos que tiveram relevância para a evolução desse conceito ao longo da história da psiquiatria até nos dias de hoje. Em seguida, apresentaremos os Transtornos de Personalidade a partir do *Manual Diagnóstico e Estatístico de Doenças Mentais – DSM-IV*, principal referência de diagnóstico para os profissionais de saúde mental.



Analisaremos empresas que podem apresentar sintomas de psicopatia e descaso com o desenvolvimento e a formação da sociedade e após essa análise avaliaremos o perfil do psicopata e da vítima.

O terceiro capítulo é dedicado a explorar casos de pessoas que foram, aparentemente, vítimas da psicopatia do seu superior dentro das organizações e que, repetidas vezes, se sentiram prejudicadas e humilhadas pela sua ação. Partiremos de casos reais para buscar evidenciar, a partir do tipo de comportamento descrito, características apontadas no enquadramento teórico.

Finalmente, apresentaremos as conclusões do trabalho, propondo analisar criticamente as conseqüências que o perfil psicopático pode gerar dentro de uma organização e como ele pode permanecer durante anos escondido sob a cultura corporativa. Pretendemos contribuir para a ampliação do conhecimento e a popularização do tema, para que, cada vez mais, as vítimas saibam como reconhecer e se defenderem de pessoas com esse perfil de comportamento.

## 2 Enquadramento Teórico

### 2.1 Histórico e Evolução do Conceito de Psicopatia

O conceito de Psicopatia ainda é muito debatido nos dias de hoje, tendo em vista as alterações que sofreu ao longo da história da psiquiatria. Entendia-se por psicopatas os indivíduos com doenças da mente. Atualmente, o termo “psicopata” é muito mais abrangente, considerando todos os indivíduos com desvio comportamental. (Silva, 2008)

Psicopatas são pessoas que chamam a atenção pelo seu comportamento, mas que não podem ser classificadas como loucas - é a chamada loucura sem delírios. São indivíduos que se separam do contingente populacional em termos de conduta moral e ética. A psicopatia é um distúrbio mental grave que se caracteriza por ausência de sentimentos genuínos, desvio de caráter, frieza, insensibilidade aos sentimentos alheios, manipulação, egocentrismo, falta de remorso e culpa para atos cruéis e incorrigibilidade com castigos e punições. (Wikipédia, 2009)

Não são recentes os estudos voltados para esse tipo de comportamento. Há algum tempo, a medicina vem estudando e conceituando comportamentos anormais. Destacaremos, a seguir, a percepção contextual de alguns médicos, autores e estudiosos que influenciaram e contribuíram para a evolução do conceito de Psicopatia.

Uma das primeiras descrições registradas pela medicina sobre algum comportamento que pudesse se identificar à idéia de Personalidade Psicopática foi a de Girolamo Cadarno, professor de medicina da Universidade de Pavia. O filho de Cadarno foi decapitado por ter envenenado sua mulher com raízes letais. Nesse relato, Cadarno fala em “improbidade”, quadro que não alcançava a insanidade total porque as pessoas que disso padeciam mantinham a aptidão para dirigir sua vontade. (Rivari, 2010)

Médico, filósofo inglês e ideólogo do liberalismo, John Locke é considerado o principal representante do Empirismo Britânico e um dos principais teóricos do contrato social. Locke (1991) rejeitava a doutrina das idéias inatas e afirmava que todas as nossas idéias tinham origem no que era percebido pelos sentidos. Escreveu o *Ensaio Acerca do Entendimento Humano*, em 1690, no qual desenvolveu sua teoria sobre a origem e a natureza de nossos conhecimentos.

Locke (1991) afirmava que a mente de uma pessoa, ao nascer, é uma tábula rasa, ou seja, uma espécie de folha em branco. As experiências passadas pela vida é que vão formando os conhecimentos e a personalidade. Locke defendia também que todos os seres humanos nascem bons, iguais e independentes, sendo a sociedade a responsável pela formação do indivíduo.

Médico francês, Philippe Pinel (2007), considerado por muitos como o pai da psiquiatria, em 1801 publica seu *Tratado Médico Filosófico* sobre a alienação mental. Nesse Tratado, fala de pessoas que apresentam todas as características da mania, mas que carecem do delírio. Pinel chamava de mania os estados de furor persistentes e comportamento florido, distinto do conceito de mania. Dizia que se admirava de ver muitos loucos que, em nenhum momento, demonstravam prejuízo algum do entendimento, e que estavam sempre dominados por uma espécie de furor instintivo, como se o único dano fosse em suas faculdades instintivas. A falta de educação, uma educação mal dirigida ou traços perversos e indômitos naturais podiam ser a causa dessa espécie de alteração.

James Cowles Prichard (1835), tanto quanto Pinel, lutava contra a idéia do filósofo John Locke, que dizia não poder existir mania sem delírio, ou seja, mania sem prejuízo do intelecto. Portanto, nessa época, os juizes não declaravam insana nenhuma pessoa que não tivesse um comprometimento intelectual manifesto (normalmente através do delírio). Pinel e Prichard tratavam de impor o conceito segundo o qual existiam insanidades sem comprometimento intelectual, mas, possivelmente, com prejuízo afetivo e volitivo (da vontade). Tal posição acabava por sugerir que estas três funções mentais: o intelecto, a afetividade e a vontade poderiam adoecer independentemente. Em 1835, Prichard publica sua obra *Treatise on insanity and other disorders affecting the mind*, na qual aborda a insanidade moral.

Benedict Augustin Morel, em seu *Tratado das degenerações física, intelectual e moral da espécie humana e as causas que produzem doenças e variedades doentias*, de 1857, parte de princípios religiosos para elaborar sua teoria da degeneração. Morel defendia que todo ser humano havia sido criado segundo um tipo primitivo perfeito e que todo desvio desse tipo seria uma degeneração. A deficiência mental, a partir de causas hereditárias, era considerada por esse autor como o estágio final de um processo de deterioração mental, embora mais tarde ele acreditasse que outros fatores, como o álcool e a droga, também influenciavam o curso do declínio mental. (Wikipédia, 2009)

A doença mental inverteria essa hierarquia e converteria o humano “em besta”. Uma doença mental seria a expressão sintomática das relações anormais que se estabeleceria entre a inteligência e seu instrumento doente, o corpo. A degeneração de um indivíduo se transmitia e se agravava ao longo das gerações, até chegar à decadência completa. Alguns autores posteriores suprimiram o elemento religioso das idéias de Morel e acentuaram os aspectos neurobiológicos. A ideologia da hereditariedade e da predisposição aparece em várias teorias sobre as doenças mentais. (Bercherie, 1986)

Em 1888, Koch fala de Inferioridade Psicopática, mas se refere à inferioridade no sentido social, e não moral. Para Koch, as inferioridades psicopáticas eram congênicas e permanentes, divididas em três formas:

- a) Disposição Psicopática
- b) Tara Psíquica Congênita
- c) Inferioridade Psicopática

Dentro da primeira forma - Disposição Psicopática - se encontra o tipo psicológico astênicos. A Tara Psíquica Congênita inclui as almas impressionáveis, os justiceiros, os sonhadores e fantásticos, os escrupulosos morais, os delicados e susceptíveis, os sentimentais lacrimosos, os caprichosos, os exaltados, os excêntricos, os reformadores do estado e do mundo, os orgulhosos, os indiscretos, os vaidosos e os presumidos, os inquietos, os malvados, os colecionadores e os inventores, os gênios fracassados e não fracassados. Todos esses estados seriam causados por inferioridades congênicas da constituição cerebral, embora não fossem consideradas doenças. (Schneider, 1980)

Kraepelin, psiquiatra alemão, é comumente citado como o criador da moderna psiquiatria, psicofarmacologia e genética psiquiátrica. Kraepelin referia que as doenças psiquiátricas são, principalmente, causadas por desordens genéticas e biológicas. Suas teorias psiquiátricas dominaram o campo da psiquiatria no início do século XX e suas contribuições se fazem presentes até os dias de hoje. Kraepelin contrariava a abordagem de Sigmund Freud, que tratava e considerava as doenças psiquiátricas como causadas por fatores psicológicos. (Schneider, 1980)

Esse psiquiatra, quando fez a classificação das doenças mentais, em 1904, utilizou o término “Personalidade Psicopática” para referir-se, precisamente, ao tipo de pessoa que não é considerada neurótica nem psicótica, e que não está incluída no esquema de mania-

depressão, mas que se mantém em choque contundente com os parâmetros sociais vigentes. Incluem-se aqui os criminosos congênitos, a homossexualidade, os estados obsessivos, a loucura impulsiva, os inconstantes, os embusteiros e farsantes, e os querelantes. Para Kraepelin, as personalidades psicopáticas são formas frustradas de psicose, classificadas segundo um critério fundamentalmente genético, considerando que seus defeitos se limitam, essencialmente, à vida afetiva e à vontade. (Schneider, 1980)

Otto Gross dizia que o retardo dos neurônios, para se estabilizarem depois da descarga elétrica, determinava diferenças no caráter. Em seu livro *On Psychopathic Inferiorities*, de 1909, nos diz que a recuperação neuronal rápida determinava indivíduos tranquilos; enquanto aqueles de estabilização neuronal mais lenta, ou seja, com maior duração da estimulação, seriam os excitáveis, portadores dessa inferioridade. (Schneider, 1980)

Karpman, médico e pesquisador norte americano, defende que o ser humano não consegue renegar seus impulsos. Segundo ele, "dentro dos psicopatas há dois grandes grupos: os predadores e os parasitas. Os predadores são aqueles que tomam as coisas pela força e os parasitas tomam-nas através da astúcia e da passividade" (Mir, 2004, p.468). Karpman nasceu na Alemanha e estudou medicina em Berlim e Tübingen; serviu na Primeira Guerra Mundial e pós-graduou em psiquiatria. Tornou-se diretor do Instituto Alemão de Pesquisa em Psiquiatria em 1931 na cidade de Munich, o mesmo Instituto fundado por Emil Kraepelin.

Kurt Schneider (1980) elabora uma conceituação e classificação do que é, para ele, a Personalidade Psicopática, descartando, no conjunto classificatório da personalidade, atributos tais como a inteligência, os instintos e sentimentos corporais. Schneider valorizava como elementos distintivos o conjunto dos sentimentos e valores, das tendências e vontades.

Para Schneider (1980), as Personalidades Psicopáticas formam um subtipo daquilo que classificava como Personalidades Anormais, de acordo com o critério estatístico e da particularidade de sofrerem por sua anormalidade e/ou fazerem outros sofrer. Entretanto, a classificação de Personalidade Psicopática não pode ser reconhecida ou aceita pelo próprio paciente e, às vezes, nem mesmo por algum grupo social, pois a característica de fazer sofrer os outros ou a sociedade é demasiadamente relativa e subjetiva: um revolucionário, por exemplo, é um psicopata para alguns, e um herói para outros.

Em conseqüência dessa relatividade de diagnóstico (devido à relatividade dos valores), não é lícito ou válido realizar um diagnóstico do mesmo modo que fazemos com as outras doenças. Podem-se destacar neles, certas características e propriedades que os distingue da maneira como se apresentam os sintomas de outras doenças.

Schneider (1980) define o psicopata não como uma pessoa que tem uma psicopatia no sentido de uma doença física transitória passiva de cura, mas como algo fixo ao comportamento do sujeito; como uma maneira de ser no dia-a-dia, de forma estável e contínua. Como em tantas outras tendências, também há certo determinismo na concepção de Schneider. Para ele, os psicopatas eram assim em toda situação vital e sob todo tipo de circunstâncias. Ele afirmava que o psicopata era um indivíduo que não levava em consideração as circunstâncias sociais, sendo uma personalidade estranha, separada do seu meio. A psicopatia não era considerada por ele como exógena e sim, endógena, sendo sua essência constitucional e inata, no sentido de ser pré-existente e emancipada das vivências. Considerava a conduta do psicopata oscilante, existindo momentos, fases e circunstâncias de condutas adaptadas, as quais permitiam que ele passasse despercebido em muitas áreas do desempenho social. Essa dissimulação garantia sua sobrevivência social.

Kurt Schneider (1980) englobou no conceito de Personalidade Psicopática todos os desvios da normalidade não suficientes para serem considerados doenças mentais francas, incluindo nesses tipos também aquele que hoje entendemos como psicopata. Dizia que a Personalidade Psicopática era como aquelas personalidades anormais que sofriam por sua anormalidade e/ou faziam sofrer a sociedade. Evidentemente, o que entendemos hoje por psicopata seria, na classificação de Schneider, o desalmado. Ele distinguia os seguintes tipos de Personalidade Psicopática: hipertímicos, depressivos, inseguros, fanáticos, carentes de atenção, emocionalmente lábeis, explosivos, desalmados, abúlicos, astênicos.

Emílio Mira y López (1944) defendia a visão da psicologia intimamente ligada à fisiologia, já que entendia que os estados mentais estavam relacionados com mudanças musculares que tinham origem nos órgãos sensoriais, resultantes da interação com o mundo externo e interno ao indivíduo.

Mira y López (1944) definiu a Personalidade Psicopática como uma personalidade mal estruturada, predisposta à desarmonia intra-psíquica, que tem menos capacidade que a maioria dos membros da sua idade, sexo e cultura para adaptar-se às exigências da vida social. Esse autor considerava 11 tipos dessas personalidades anormais, muito semelhantes

aos tipos de Schneider, sendo elas: astênica, compulsiva, explosiva, instável, histérica, ciclóide, sensitivo-paranóide, esquizóide, perversa, hipocondríaca, homossexual.

Henry Ey, em seu *Tratado de Psiquiatria*, inclui as Personalidades Psicopáticas dentro do capítulo das doenças mentais crônicas, as quais considerava como um desequilíbrio psíquico resultante das anomalias caracteriológicas das pessoas. Henry Ey cita as características básicas das Personalidades Psicopáticas como sendo a anti-sociabilidade e impulsividade. (Bruno; Tórtora, 1996)

O norte-americano Hervey Cleckley (1988) escreveu, em 1941, um livro chamado *A Máscara da Saúde*, no qual se referia às anomalias comportamentais descrevendo as características mais frequentes do que hoje chamamos psicopatas. Em 1976, Hare, Hart e Harpur completaram os critérios de Cleckley. Somando-se as duas listas, podemos relacionar as seguintes características: problemas de conduta na infância; inexistência de alucinações e delírio; ausência de manifestações neuróticas; impulsividade e ausência de autocontrole; irresponsabilidade; encanto superficial; notável inteligência e loquacidade; egocentrismo patológico; autovalorização e arrogância; incapacidade de amar; grande pobreza de reações afetivas básicas; vida sexual impessoal, trivial e pouco integrada; falta de sentimentos de culpa e de vergonha; indigno de confiança; falta de empatia nas relações pessoais; manipulação do outro com recursos enganosos; mentiras e insinceridade; perda específica da intuição; incapacidade para seguir qualquer plano de vida; conduta anti-social sem aparente arrependimento; ameaças de suicídio raramente cumpridas; falta de capacidade para aprender com a experiência vivida. (Silva, 2008)

O que mais se percebe, em relação à Personalidade Psicopática, são as controvérsias entre os vários estudiosos em diversas épocas. A maioria dos autores usava o termo “personalidades psicopáticas”, considerando que sua etiologia não era claramente definida. Contudo, o quadro clínico da personalidade psicopática foi sendo cada vez mais minuciosamente descrito. (Hare, 2003)

Robert Hare (2007), psicólogo canadense e criador de uma escala usada para medir os graus de psicopatia, explica, em seu livro *Snakes in Suits: When Psychopaths Go to Work*, porque uma pessoa aparentemente normal pode fazer as piores coisas sem sentir remorso. "O psicopata é como o gato, que não pensa no que o rato sente. Ele só pensa em comida. A vantagem do rato sobre as vítimas do psicopata é que ele sempre sabe quem é o gato". (Hare *apud* Diniz, 2007)

O trabalho do psicólogo canadense Robert Hare confunde-se com quase tudo o que a ciência descobriu sobre os psicopatas nas últimas décadas. Foi ele quem, em 1991, identificou os critérios hoje universalmente aceitos para diagnosticar os portadores desse transtorno de personalidade. Hare começou a se interessar pelo tema ainda recém-formado, quando, trabalhando com detentos de uma prisão de segurança máxima nas proximidades de Vancouver, ficou intrigado com o fato de que para algumas pessoas a punição não tinha efeito algum. A curiosidade o levou até os labirintos da psicopatia – doença para a qual, até hoje, não se vislumbra cura. (Diniz, 2009)

## **2.2 Transtornos de Personalidade**

Para se falar de transtorno de personalidade, é preciso explicitar que personalidade é um elemento estável da conduta de uma pessoa, sua maneira habitual de ser; uma individualidade consciente, um traço típico que a distingue de outra. É o conjunto de características psicológicas que determina padrões de comportamento, diretamente ligado à forma de pensar, sentir e agir, ou seja, é a individualidade pessoal e social de cada um. Com isso, pode-se inferir que o comportamento de uma pessoa é o resultado final de todos os traços de personalidade. O processo para se formar a personalidade é lento, gradual, complexo e único em cada indivíduo. (Wikipédia, 2010)

O transtorno da personalidade afeta o modo como uma pessoa vê o mundo, a maneira como ela expressa as emoções, assim como seu comportamento social. Caracteriza-se como um estilo social mal adaptado que prejudica, principalmente, as pessoas com as quais se convive.

O Manual Diagnóstico e Estatístico de Doenças Mentais (DSM-IV) corresponde hoje à principal referência de diagnóstico para os profissionais da saúde mental. No DSM-IV (2004), transtorno de personalidade é um padrão persistente de vivência íntima ou comportamento que se desvia acentuadamente das expectativas da cultura do indivíduo; é invasivo e inflexível; tem seu início na adolescência ou começo da idade adulta; é estável ao longo do tempo e provoca sofrimento ou prejuízo.



Seguem os Transtornos de Personalidade definidos no DMS-IV a partir de três agrupamentos:

Agrupamento A

- Transtorno de Personalidade Esquizóide
- Transtorno de Personalidade Esquizotípica
- Transtorno de Personalidade Paranóide

Agrupamento B

- Transtorno de Personalidade Anti-Social
- Transtorno de Personalidade Histriônica
- Transtorno de Personalidade Borderline
- Transtorno de Personalidade Narcisista

Agrupamento C

- Transtorno de Personalidade Dependente
- Transtorno de Personalidade Esquiva
- Transtorno de Personalidade Obsessivo-Compulsivo

Agrupamento A

O Agrupamento A compreende os Transtornos da Personalidade Paranóide, Esquizóide e Esquizotípica. Os indivíduos que apresentam algum desses transtornos freqüentemente parecem esquisitos e excêntricos.

Transtorno de Personalidade Esquizóide

Esse transtorno caracteriza-se, primariamente, pela dificuldade de estabelecer relações pessoais ou de expressar as emoções. A indiferença é o aspecto básico, assim como o isolamento e o distanciamento social. A fraca expressividade emocional significa que essas pessoas não se perturbam com elogios ou críticas. Aquilo que, na maioria das vezes, desperta prazer nas pessoas, não diz nada a esses indivíduos, como o sucesso no trabalho, no estudo ou uma conquista afetiva. Esses casos não devem ser confundidos com distímia. Pouca ou nenhuma atividade produz prazer; têm pouco interesse em relações

sexuais; tendência à introspecção e a fantasias pessoais, e preferência quase invariável por atividades solitárias. (First; Frances; Pincus, 2004, p.209)

### Transtorno de Personalidade Esquizotípica

Pode ser classificado como um modo suave de esquizofrenia. O transtorno é caracterizado por formas incomuns de pensamento e de percepção, e tendência ao isolamento. Os portadores desse diagnóstico muitas vezes creem ter habilidades extrasensoriais ou que eventos que não lhe dizem respeito se relacionem a eles de alguma forma importante. Algumas vezes, se empenham em comportamento excêntrico e têm dificuldades em se concentrar por longos períodos de tempo. Suas conversas, geralmente, são excessivamente elaboradas e difíceis de acompanhar. Possuem crenças bizarras ou pensamento mágico que influenciam o comportamento; não têm amigos íntimos ou confidentes, exceto parentes de primeiro grau. Apresentam aparência ou comportamento esquisito, peculiar ou excêntrico. (First; Frances; Pincus, 2004, p.210)

### Transtorno de Personalidade Paranóide

Caracteriza-se pela tendência à desconfiança de estar sendo explorado, passado para trás ou traído, mesmo que não haja motivos razoáveis para tal. A expressividade afetiva é restrita e modulada, sendo considerado por muitos como um indivíduo frio. A hostilidade, irritabilidade e ansiedade são sentimentos freqüentes entre aqueles que apresentam esse transtorno. O paranóide dificilmente ri de si mesmo ou de seus defeitos; ao contrário, ofende-se intensamente, geralmente por toda a vida, quando alguém lhe aponta algum defeito. Demonstra excessiva sensibilidade em ser desprezado e tendência a guardar rancores recusando-se a perdoar insultos, injúrias ou injustiças cometidas. Fazem interpretações errôneas de atitudes neutras ou amistosas de outras pessoas, com tendência a distorcer e interpretar maleficamente os atos dos outros. Combativo e obstinado, apresenta senso de direitos pessoais em desproporção à situação real. Demonstra repetidas suspeitas injustificadas relativas à fidelidade do parceiro conjugal e tendência a se auto valorizar excessivamente. (First; Frances; Pincus, 2004, p.208)

## Agrupamento B

O agrupamento B compreende os Transtornos da Personalidade Anti-social, Borderline, Histriônica e Narcisista. Os indivíduos com esses transtornos frequentemente parecem ser dramáticos, emotivos e erráticos.

### Transtorno de Personalidade Anti-Social

Caracteriza-se pelo padrão social de comportamento irresponsável, explorador e insensível, constatado pela ausência de remorsos. Pessoas com esse transtorno não se ajustam às leis do Estado simplesmente por não quererem; riem-se delas, tendo, frequentemente, problemas legais e criminais por esse motivo, o que não os faz mudar seu comportamento. Geralmente, são pessoas que manipulam os outros em proveito próprio; dificilmente mantêm um emprego ou um casamento por muito tempo. Apresentam alta insensibilidade aos sentimentos alheios; estabelecem relacionamentos com facilidade, principalmente quando é de seu interesse, mas dificilmente são capazes de mantê-los. Possuem baixa tolerância à frustração e, facilmente, assumem atitudes agressivas e violentas. Demonstram incapacidade para assumir a culpa pelo que foi feito de errado ou para aprender com as punições; são incorrigíveis e ainda tendem a culpar os outros ou defender-se com raciocínios lógicos, porém improváveis. (First; Frances; Pincus, 2004, p.211)

### Transtorno de Personalidade Histriônica

Indivíduos com esse transtorno frequentemente buscam a atenção para si mesmos, sendo eternos carentes afetivos, com comportamento sedutor e manipulador, exibicionista, fútil, exigente e lábil (que muda facilmente de atitude e de emoções). Empenham-se em impressionar os outros com a sua aparência e despendem tempo, energia e dinheiro para se vestir e arrumar. Ficam à procura de elogios e podem se aborrecer facilmente com algum comentário crítico a seu respeito. Fortes convicções, geralmente, são expressadas com

talento dramático; porém, com embasamento vago e difuso, sem fatos e detalhes corroborantes. Por vezes, podem embaraçar amigos por uma exibição pública de emoções. Suas opiniões e sentimentos são facilmente influenciados pelos outros e pela tendência do momento. Devaneios românticos são comuns; o comportamento pode se apresentar de forma inadequada. Esses indivíduos preocupam-se com a aparência e com a atratividade física. Suas emoções, apesar de serem intensamente expressadas, são superficiais e se alteram facilmente; são pessoas imediatistas que apresentam pouca tolerância. (First; Frances; Pincus, 2004, p.213)

### Transtorno de Personalidade Borderline (Limítrofe)

Caracteriza-se por um padrão de relacionamento emocional intenso, porém confuso e desorganizado. A instabilidade das emoções é o traço marcante desse transtorno, que se apresenta por flutuações rápidas e variações no estado de humor de um momento para outro sem justificativa real. Pessoas com esse tipo de transtorno reconhecem sua labilidade emocional, mas para tentar encobri-la, justificam-na, geralmente, com argumentos implausíveis. Seu comportamento impulsivo, freqüentemente, é autodestrutivo. Esses indivíduos não possuem claramente uma identidade de si mesmos, com um projeto de vida ou uma escala de valores duradoura. Dúvidas quanto à própria sexualidade é uma característica desse transtorno. A instabilidade é tão intensa que acaba incomodando o próprio indivíduo que, em dados momentos, rejeita a si mesmo, tendo por consequência uma constante insatisfação pessoal. Impulsos de raiva são freqüentes, seguidos de falta de controle. Além disso, podem apresentar comportamento suicida ou de auto-mutilação, assim como sentimentos persistentes de vazio e tédio. (First; Frances; Pincus, 2004, p.212)

### Transtorno de Personalidade Narcisista

Esse transtorno tem por características um padrão invasivo de grandiosidade (em fantasia ou comportamento), necessidade de admiração e falta de empatia. O indivíduo com esse transtorno apresenta um sentimento grandioso de sua própria importância; superestima suas capacidades e exagera suas realizações, parecendo presunçoso ou

arrogante. Sua própria auto-estima é amplificada pelo valor de idealização que atribuem àqueles a quem se associam. Preocupa-se com fantasias de ilimitado sucesso, poder, inteligência, beleza ou amor ideal. Acredita ser “especial” e único, e somente poder ser compreendido ou dever associar-se a outras pessoas (ou instituições) especiais ou de condição elevada. É comum o sentimento de intitulação, com expectativas irracionais de receber um tratamento especial favorável ou obediência automática às suas expectativas. Frequentemente, sente inveja de outras pessoas ou acredita ser alvo da inveja alheia. (First; Frances; Pincus, 2004, p.214)

### Agrupamento C

O agrupamento C compreende os Transtornos da Personalidade Dependente, Esquiva e Obsessivo-Compulsivo. Os indivíduos com esses transtornos frequentemente parecem ansiosos ou temerosos.

### Transtorno de Personalidade Dependente

Pessoas com esse transtorno caracterizam-se pelo excessivo grau de dependência e confiança nos outros. Essas pessoas precisam de outras para se apoiarem emocionalmente e se sentirem seguras. Permitem que os outros tomem decisões importantes a respeito de si mesmas; sentem-se desamparadas quando sozinhas; resignam-se e se submetem com facilidade, chegando mesmo a tolerar maus tratos pelos outros. Quando colocadas em situação de comando e decisão, essas pessoas não obtêm bons resultados, pois não superam seus limites. São incapazes de tomar decisão no dia-a-dia sem uma excessiva quantidade de conselhos ou reafirmações de outras pessoas. Dessa forma, permitem que outras pessoas decidam aspectos importantes de sua vida como onde morar, que profissão exercer; submetendo suas próprias necessidades aos outros. Evitam fazer exigências ainda que em seu direito. Sentem-se desamparados quando sozinhos por medos infundados. Facilmente, sentem-se feridos por crítica ou desaprovação, e medo infundado de serem abandonados pela pessoa com quem mantêm relacionamento íntimo. (First; Frances; Pincus, 2004, p.216)

### Transtorno de Personalidade Esquiva

Esse transtorno caracteriza-se por um padrão predominante de inibição social (timidez), sentimentos de incapacidade, sensibilidade extrema a críticas ou repreensões, e uma tendência à solidão ou isolamento. Pessoas que apresentam o transtorno de personalidade esquiva veem a si mesmas como socialmente inaptas e não atraentes, e evitam contato social por medo de serem ridicularizadas, humilhadas ou desprezadas. São pessoas que se mostram solitários e relatam distanciamento da sociedade por medo de críticas, desaprovação ou rejeição. Só se envolvem com outras pessoas quando têm certeza de que gostarão da mesma. Apresentam bloqueio nas relações íntimas por medo de serem envergonhados ou humilhados. São, usualmente, relutantes em arriscar ou em engajar-se em novas atividades, já que elas podem se tornar embaraçosas. (First; Frances; Pincus, 2004, p.215)

### Transtorno de Personalidade Obsessiva Compulsiva

Indivíduos com esse transtorno têm tendência ao perfeccionismo, comportamento rigoroso e disciplinado consigo, sendo exigentes com os outros. São emocionalmente frios, formais, intelectualizados, detalhistas. Essas pessoas tendem a ser devotadas ao trabalho em detrimento da família e amigos, com quem costumam ser reservados, dominadores e inflexíveis. Dificilmente estão satisfeitas com seu próprio desempenho, achando que devem melhorar sempre mais. Seu perfeccionismo as tornam pessoas indecisas e cheias de dúvidas, atrapalhadas no cumprimento das tarefas, porque muitas vezes detêm-se nos detalhes, atrasando, com isso, o essencial. São insistentes para que os outros façam as coisas a seu modo ou querem fazer tudo por achar que os outros farão errado. Apresentam comportamento rígido e insistência irracional. Mostram-se relutantes em desfazer-se de objetos por acharem que serão úteis algum dia. São excessivamente conscienciosos e escrupulosos em relação às normas sociais. (First; Frances; Pincus, 2004, p.217)

Os indivíduos com transtorno raramente buscam, eles próprios, algum tratamento. Quando encaminhados para tratamento por um cônjuge, familiar ou um empregador, podem, freqüentemente, controlar-se e não se mostrarem perturbados.

Esses Transtornos de Personalidades, também referidos como Perturbações da Personalidade, formam uma classe de doença mental que se caracteriza pelo seguinte aspecto: traços de personalidade de um indivíduo causam tamanha inaptidão para lidar de forma regular com determinadas situações que passam a prejudicá-lo e incomodá-lo, assim como a seus familiares e pessoas próximas.

### **2.3 Empresa Psicopata**

A forma como uma empresa está estruturada pode ser incentivador para quem já apresenta alguma anomalia comportamental. Um indivíduo com psicopatia leve pode ser induzido pela cultura organizacional e, com isso, aflorar seu furor instintivo e acabar por se revelar um exímio psicopata. Empresas que não respeitam sócios, funcionários ou clientes, ou aquelas que maquiam o balanço patrimonial para influenciar na cotação na bolsa, ou fraudam números para vender mais podem contribuir para isso. Mesmo quando o clima organizacional se apresenta um pouco mais estruturado, ainda assim a empresa pode influenciar os funcionários com perfil psicopático quando há como estímulos a forte competição e o excesso de metas. Enquanto a competição estimulada e controlada pode ser absolutamente saudável, o problema tende a surgir quando a empresa privilegia pessoas com alto desempenho e comportamento inescrupuloso. Na busca pelo rápido crescimento, as empresas adoecem e tendem a incorporar, no seu quadro, funcionários que se identificam com a estrutura doentia.

Há 150 anos, a grande corporação era uma instituição relativamente insignificante, formada por grupos licenciados pelo Estado para realizar grandes tarefas, com regras muito claras. Hoje ela é onipresente, dominante e representa um paradoxo: uma instituição que cria riquezas, mas que também causa muito mal. (Achbar; Abbott; Bakan, 2003)

A corporação moderna surgiu na era industrial, em torno de 1712, quando o inglês Thomas Newcumen inventou uma bomba para que os mineiros ingleses tirassem mais carvão – tratava-se de produtividade, mais carvão por hora /homem. Com o tempo, passou a ser mais aço por hora/homem, mais têxtil, mais carros e hoje mais chips, mais aparelhos por hora/homem. O sistema é o mesmo, porém, produzindo produtos mais sofisticados. (Achbar; Abbott; Bakan, 2003)

A guerra civil e a Revolução Industrial deram enormes impulsos às corporações. As ferrovias se expandiram muito recebendo terras públicas; os advogados sentiram necessidade de leis que amparassem os recém escravos e, aos poucos, as corporações foram assumindo um papel mais individual e operando legalmente como se fosse uma pessoa. Sob a lei, é uma pessoa jurídica. Pode comprar e vender propriedades, fazer empréstimos, processar e ser processada. Conduzir o negócio. As pessoas jurídicas são parte da nossa vida, membro da nossa sociedade e, tendo elas obtido os direitos de uma pessoa, a pergunta é : “Que tipo de pessoa é uma corporação?”. (Achbar; Abbott; Bakan, 2003)

No livro, e seqüencialmente documentário, *The Corporation: The Pathological Pursuit of Profit and Power*, ganhador de mais de 24 prêmios internacionais, os autores canadenses Mark Achabar; Jenifer Abbott e Joel Bakan (2003) apresentam um histórico do crescimento das grandes corporações mundiais, em que são abordadas questões sociais, ambientais, econômicas e políticas, assim como a responsabilidade das mesmas no mundo contemporâneo e seu compromisso com o desenvolvimento e a formação da sociedade. Nele, foram ouvidos mais de 40 depoimentos de altos executivos de multinacionais, operadores de bolsa, professores universitários, historiadores, cineastas, espiões de empresas, etc. A reflexão traz a seguinte questão: se as corporações fossem pessoas, que tipo de pessoas elas seriam?

As empresas podem apresentar sintomas de psicopatia como: descaso pelos sentimentos alheios; incapacidade de manter relações duradouras; repetidas mentiras e trapagens para obter lucro; incapacidade de seguir normas sociais de conduta dentro da lei; aspectos nocivos à saúde humana - produtos perigosos, lixo tóxico, poluição, produto químico sintético; aspectos nocivos aos animais - destruição do seu habitat natural, fazenda industrializada, experiências, aplicação de hormônios artificiais para aumentar a capacidade de produção do animal; aspectos nocivos à biosfera - devastação florestal, emissão de CO<sub>2</sub>, lixo nuclear. (Achbar; Abbott; Bakan, 2003)

Todo ano, as principais revistas de negócios publicam suas pesquisas anuais sobre grandes empresas nos Estados Unidos, classificadas por vendas, ativos, lucros e participação no mercado. A finalidade dessas pesquisas é identificar e glorificar empresas maiores e mais lucrativas. Russell Mokhiber <sup>1</sup> divulgou um relatório das 100 empresas mais

---

<sup>1</sup> O relatório das 100 empresas mais criminosas da década de 90 segue em anexo



criminosas da década da década de 90. Apesar da lista se referir, unicamente, a condenações por crimes julgados nos EUA, ela é suficientemente importante para chamar a atenção à dimensão tomada pela criminalidade empresarial. (Achbar; Abbott; Bakan, 2003)

Noam Chomsky, pesquisador do MIT-USA, diz no seu depoimento que é preciso analisar uma empresa separando o “indivíduo” da “organização”. Esse pesquisador faz uma comparação entre as empresas escravocratas – em que o indivíduo podia ser cortês, amável, benevolente e até preocupado com o escravo, porém, deveria explorá-lo além de sua capacidade física no intuito de alcançar o objetivo esperado – e as empresas de hoje, em que o funcionário é medido pelo lucro que promove a seus acionistas. Chomsky ilustra seu exemplo com um trecho do depoimento de um corretor da bolsa de valores de NY em relação ao atentado de 11 de setembro, no qual o mesmo se dizia chocado pelo acontecimento: “Eu e os demais corretores que não estávamos naquele prédio. A primeira coisa que nós pensamos foi: ‘Meu Deus, o ouro vai explodir!’. Para minha sorte, meus clientes tinham ouro e o capital deles dobrou; foi uma benção disfarçada”. (Achbar; Abbott; Bakan, 2003)

A dinâmica da empresa atual requer um profissional ambicioso, inteligente, com disposição para enfrentar desafios, liderança aguçada e capacidade para gerar resultado. Esse é, basicamente, o perfil buscado para os cargos de supervisores, gestores e executivos. O que as empresas esquecem é de avaliar se esses profissionais, além de apresentarem as características desejadas, ainda são emocionalmente saudáveis. As empresas avaliam a capacidade de gerar resultado e desprezam as características comportamentais.

Um candidato a uma vaga na empresa pode surpreender positivamente por gostar de desafios e por se sentir muito atraído por atividade de risco com possibilidade de alto retorno e, principalmente, pelo poder. Indivíduos que se apresentam com muita disposição para a tarefa a que se propõem e buscam o resultado a qualquer custo, mesmo que seja passando por cima de regras e pessoas, aparentemente, trazem muitos lucros para a empresa, mas também incontáveis prejuízos.

## 2.4 Perfil do Psicopata e da Vítima

A Psicopatia, normalmente, é associada aos protótipos de assassinos. Todavia, nem todos os assassinos são psicopatas e nem todos os psicopatas chegam a ser assassinos, ou mesmo violentos. (Silva, 2008)

É importante que se crie um novo conceito de psicopata, pois podemos, diariamente, estar ao lado de um e nem nos damos conta disso, achando que as intrigas, confusões e embates causados por essa pessoa seja fruto de um mau comportamento, e não de uma doença. O problema de não se ter uma percepção de quem é ou não um psicopata é que, quando se chega a descobri-lo, algum estrago ou tragédia pode já ter acontecido.

Essa doença atinge 4% da população mundial, sendo 3% homens e 1% mulher; a partir do que podemos concluir que, para cada vinte e cinco pessoas, existe um psicopata (Silva, 2008). Os primeiros sinais começam a se evidenciar na infância, quando apresentam dificuldades de se relacionar. Geralmente, são alunos que se comportam de forma destemida, enfrentando os professores e agredindo pessoas. Quando adultos, vivem por aí disfarçados de pessoas normais; são carismáticos, sorridentes, agradáveis, prestativos; comportam-se de forma a ganhar a confiança de todos. Atingem um nível de aproximação com rapidez acima da média e, em pouco tempo, se fazem essenciais na vida da sua nova vítima.

O psicopata tem uma auto-estima muito elevada, um grande narcisismo, um egocentrismo fora do comum e uma sensação onipresente de que tudo lhe é permitido, ou seja, sente-se o centro do universo e se crê um ser superior regido por suas próprias normas. É compreensível que, com tal percepção de si mesmo, pareça diante do observador como altamente arrogante, dominante e muito seguro de tudo o que diz. Fica evidente que ele procura controlar os outros e parece incapaz de compreender que haja pessoas com opiniões diferentes das suas. Mergulhado nesse mundo de superioridade, raramente o psicopata se preocupa com problemas financeiros, legais ou pessoais que possa ter, pois acredita que são dificuldades transitórias, produtos da má sorte ou do azar de terceiros. Alguém assim não precisa envolver-se em metas realistas de longo prazo e, quando estabelece um objetivo, logo se vê que não tem as qualidades necessárias para alcançá-lo, nem sabe, na verdade, que é preciso fazer algo. Ele de fato acredita que suas habilidades lhe permitirão conseguir qualquer coisa. (Garrido, 2005, p.38)

Atualmente, as características aceitas para o diagnóstico da psicopatia se baseiam na lista de Robert Hare, atual membro do conselho do Centro de Pesquisas sobre Serial

Killers do FBI. Hare (2003) desenvolveu uma lista de checagem de atitudes - The Psychopathy Checklist – Revised (PCL –R) - que pode ajudar a detectar comportamentos de risco: desembaraço/charme superficial; sentimentos insuflados de importância pessoal; busca por estimulação/sensibilidade à monotonia; mentira patológica; manipulação e chantagem; atração pelo poder; ausência de remorso ou culpa; emoções superficiais; ausência de empatia com os outros; estilo de vida parasita; controles comportamentais precários; promiscuidade sexual; problemas graves de comportamento na infância; ausência de objetivos de longo prazo; impulsividade; irresponsabilidade; incapacidade de se responsabilizar por suas ações; casamentos/relacionamentos de curta duração; delinqüência juvenil; violação de condicional; versatilidade criminal.

Esses itens podem identificar a psicopatia através de uma entrevista semi-estruturada se a pontuação for acima de 29 pontos. Nesse caso, fica estabelecido que há existência de psicopatia. A PCL – R apresenta alto nível de fidelidade, sendo cada vez mais adotada como instrumento balizador para investigação e clínica.

No livro *Without Conscience*, Hare (1999) disponibiliza um questionário para identificar psicopatas. Os itens organizam-se em três facetas chave da psicopatia (cada uma com 30 itens): interpessoal (relacionamento, convivência com o outro, mentir, trapacear); afetiva (sentimento e emoções, ausência de empatia, culpa ou remorso); estilo de vida (necessidade de estimulação, impulsividade, comportamento irresponsável, estilo de vida parasita, ausência de objetivos).

Em se tratando da conduta de um indivíduo que apresenta algum nível de psicopatia, é impossível prever comportamentos, já que é a soma de vários fatores, sempre aliado ao nível de favorecimento do ambiente, idiosincrasias e interesses diversos; cada um salvaguarda suas particularidades individuais, que poderão ser adaptadas de acordo com a sua conveniência em cada caso.

Lesões na área pré-frontal parecem estar diretamente relacionadas com essas alterações comportamentais, dentre as quais se encontra a alta capacidade para argumentar e contra-argumentar, desrespeitando a opinião alheia; a ausência de preocupação com a consequência de seus atos; a perda de referência social; a ausência de autocontrole; o aumento de impulsividade na busca da diversão e do prazer; a desinibição sexual, aproximando da promiscuidade; a falta de concentração da atenção, a menos que haja

interesse próprio; a sensibilidade aumentada ao álcool, e maior labilidade afetiva. (Silva, 2008)

O córtex pré-frontal é considerado a sede da personalidade e da vida intelectual, modula a energia límbica e tem a possibilidade de criar comportamentos adaptativos adequados ao tomar consciência das emoções. Na ausência dessa parte do córtex, as emoções ficam fora de controle, são exageradas e persistem após cessar o estímulo que as provocou, até que se esgote a energia nervosa. Por outro lado, o sistema límbico, através do hipotálamo, pode exercer um efeito supressor ou inibidor sobre o córtex, inibindo, momentaneamente, a cognição e até o tônus muscular tônico, como se observa nas fortes excitações emocionais. Estudos que implicam o lobo frontal no comportamento patológico referem-se a quadros que vão desde a hiperatividade até o homicídio. (Silva, 2008)

Os psicopatas costumam agir com muita habilidade no contexto empresarial. o número de psicopatas burocratas em cargos de liderança ou de “colarinho branco” é significativo. Um estudo feito por Babiak e Hare (2007) demonstrou as táticas utilizadas por esses indivíduos para entrar no meio corporativo, com ações cínicas, inescrupulosas e antiéticas na disputa de cargos, salários e poder. Esse plano pode ser resumido em cinco etapas:

#### Etapa I – Ingresso na empresa

Essa fase corresponde às entrevistas, em que o psicopata mostra-se seguro, cativante e assertivo. Utiliza de todo seu potencial sedutor para atingir o objetivo único de impressionar o entrevistador e se parecer com uma pessoa perfeita para aquele cargo.

#### Etapa II – Avaliação do ambiente

Uma vez empregado, o psicopata procura descobrir, de forma rápida, quem tem voz ativa na empresa; quem são as pessoas que podem influenciar, ou seja, faz cuidadosamente o mapeamento do ambiente. Depois, constrói relações pessoais, por vezes até íntimas, com funcionários influentes.

#### Etapa III – Manipulação

De modo intencional, o psicopata espalha falsas informações para que seja visto de forma positiva perante a chefia, enquanto os demais sejam vistos de maneira negativa. Semeia desconfiança entre funcionários, fazendo o jogo da manipulação em que coloca um

contra o outro, falando mal e difamando. Mantém, com os demais, contatos individuais isolados e evita situações de reunião onde precisaria de posicionar perante o grupo.

#### Etapa IV – Confrontação

Depois de usar as pessoas em benefício de sua ascensão, o psicopata abandona aqueles que não podem ser mais úteis aos seus interesses; porém, estrategicamente, antes de abandonar, em geral, ele humilha suas vítimas. Dessa forma, as pessoas que foram exploradas são as que menos se dispõem a revelar sua experiência.

#### Fase V: Ascensão

Depois de colocar líderes e chefias uns contra os outros, e tirar proveito dessa situação, o cenário está vulnerável e propício para o golpe, que vem de forma quase natural. Nesse momento, geralmente o psicopata toma o lugar do seu superior, que costuma ser demitido ou rebeixado de cargo ou de função.

É importante ressaltar que a ausência de medo e de consciência faz personalidades psicopáticas serem tão ardilosas. Essas características credenciam esses indivíduos à infração de normas externas sem qualquer culpa ou escrúpulos. Robert Hare (2007), através de uma pesquisa, avaliou que os psicopatas não deixam transparecer nenhum sinal físico de medo. Analisou-se dois grupos de voluntários: o grupo A, composto por indivíduos que apresentavam diagnósticos anteriores de psicopatia; e o grupo B, com pessoas que apresentaram ausência de qualquer distúrbio. Ambos deveriam observar um cronômetro, que marcava de dez a zero. No zero, choque elétrico leve e inofensivo seria liberado. Os voluntários pertencentes ao grupo B demonstraram, durante a contagem regressiva, sinais psicológicos de medo crescente, como sudorese e aumento da pulsação. Já no grupo A, não houve manifestação de reação.

Os psicopatas são predadores sociais; destroem pessoas, famílias, dão golpes, mentem, roubam, enganam - tudo isso para seu próprio bem estar. Costumam ser bem sucedidos em seus ataques, pois conseguem embaçar a lucidez alheia, bem como o poder de julgamento, passando-se por pessoas normais, quiçá especiais, altruístas, divertidas e solícitas, sempre com um sorriso no rosto, prontas a ajudar; tecem elogios, demonstram admiração e fingem respeito; passam por ótimos ouvintes, proferem palavras de apoio e incentivo. Os psicopatas dedicam grande parte do seu tempo à criação desse cenário

amistoso, levando o outro a pensar que ele é melhor do que qualquer pessoa até então conhecida. (Silva, 2008)

Após tantas demonstrações de afeto, fica quase impossível não se render ao seu encanto. Aos poucos, o psicopata vai se infiltrando na vida de uma pessoa, fazendo parte do seu círculo de amizades, freqüentando sua casa e aproveitando cada informação enquanto aguarda silenciosamente o momento do ataque. Estas são as premissas de um psicopata: seduzir, jogar e atacar.

A Mitomania é uma patologia que se define por compulsão pela mentira, fabulação e simulação, uma das características comum nos psicopatas, considerados verdadeiros profissionais da mentira - fingem sentir sentimentos que não são de sua natureza; dissimulam o amor; afirmam sentir culpa por erros cometidos; demonstram arrependimento e até prometem não repeti-los.

É um equívoco afirmar que psicopatas são desprovidas de sentimentos. Eles têm sentimentos, porém, são diferentes daqueles compartilhados pela maioria das pessoas. O amor, a empatia, o arrependimento, a tristeza, a alegria, a saudade, o remorso etc. são afetos comuns. Os psicopatas se limitam a, basicamente, dois sentimentos: prazer e desprazer, sempre norteados pela busca da diversão. (Silva, 2008)

Mesmo com sua frieza emocional, um psicopata consegue chorar com facilidade; um bom choro e uma boa história triste para contar é o que ele precisa para justificar ou encontrar culpados para seu comportamento. Não se sentem mal em fazer isso, conseguem mentir e chorar compulsivamente numa atuação digna de ator.

O psicopata não atua sozinho, ele precisa de uma vítima, escolhida com muito critério a partir de uma sensibilidade sofisticada; psicopatas são expert em selecionar bem suas vítimas. Qualquer um pode ser a próxima vítima de um psicopata. No entanto, o que vai diferenciar a vítima ocasional da vítima co-dependente é a reincidência. (Silva, 2008).

A vítima ocasional é aquela que, em pouco tempo, percebe o jogo e, mesmo seduzida, consegue abandonar o vínculo com o psicopata. Por vezes, essas pessoas não entendem bem o que de fato está acontecendo, mas sabem que tem algo errado e não topam apostar nesse jogo. Saem um pouco debilitadas, mas se reconstroem aos poucos e passam a ser detentoras de experiência. Dificilmente caem novamente em outra situação.

A vítima co-dependente, apesar de perceber o jogo, não consegue abandoná-lo, fica presa àquela relação sentindo-se obrigada a ajudar o outro, esquecendo de salvar a si mesma. Ficam dependentes emocionais daquela situação perversa, alimentam-se da adrenalina e sucumbem ao jogo cruel da psicopatia. São pessoas de auto-estima muito baixa que se enganam acreditando que podem mudar o psicopata e, por isso, sentem-se verdadeiros deuses da salvação, onipotentes no esplendor da sua desgraça. Permanecem, por vezes, anos nesse jogo, alimentando a vaidade do psicopata e perdendo cada vez mais o controle da sua vida, que passa a ser dominada e conduzida pelo doente. A vítima fica debilitada de tal forma que, independente do sentimento que a assola, ela se sente culpada por aquela e traz para si toda a responsabilidade da situação. Fazer com que o outro se sinta mal, culpado ou deprimido é a forma mais fácil de dominação. Faz-se necessário que esse tipo de vítima se perceba também doente pela co-dependência emocional e, assim, consiga ampliar seu estado de consciência para que, além de conseguir se desvincular da relação, ainda consiga se proteger de outras.

Ampliar o conhecimento, não deixando que a admiração inicial invalide a capacidade de julgamento é a chave principal para se conseguir detectar a manifestação da doença desde a sua primeira fase. A grande população, quando se depara com casos públicos de psicopatia, tende a julgar a ingenuidade da vítima e a culpá-la por ter permitido aquela situação. Os fatos não devem ser tratados com julgamentos baseados em comportamentos de pessoas sadias, tendo em vista que a vítima estava se relacionando com um manipulador. Cair na lãbia de um farsante pode ser mais comum do que se imagina. (Silva, 2008)

## **2.5 Conclusão**

Se analisarmos a etimologia da palavra psicopatia, teremos doença da mente (do grego, psyche = mente; e pathos = doença), por anos associada aos assassinos, loucos ou doentes mentais. No entanto, em termos médico-psiquiátricos, a psicopatia não se encaixa na visão tradicional das doenças mentais. Esses indivíduos não são considerados loucos, nem apresentam qualquer tipo de desorientação. Também não sofrem de delírio ou alucinações (como na esquizofrenia), e tampouco apresentam intenso sofrimento mental (como na síndrome do pânico, por exemplo). (Silva, 2008)

O conceito de psicopatia ou a sua amplitude sempre foram motivo de muitos debates entre clínicos, autores e pesquisadores. Com o passar dos anos, começaram a se formar correntes de opinião: umas denominavam de sociopatas, por entenderem que fatores sociais eram capazes de originar o problema; outros acreditavam em fatores genéticos, biológicos e psicológicos, e adotavam o termo psicopata. Por outro lado, também não encontrávamos consenso entre instituições como a Associação de Psiquiatria Americana (DSM – IV) e a Organização Mundial de Saúde (CID-10). A primeira utilizava o termo Transtorno de Personalidade Anti-Social, enquanto esta preferia o Transtorno de Personalidade Dissocial. (Silva, 2008)

Atualmente, temos a definição de psicopatia como um conceito mais modernizado e abrangente, englobando diversas nomenclaturas, todas definindo um perfil transgressor. O que pode promover uma pequena diferença é a intensidade com a qual o sintoma se manifesta. (Silva, 2008)

A popularização do tema só nos trouxe vantagens. Hoje é possível encontrar literatura capaz de ajudar uma mãe a entender o comportamento desajustado do filho, pois os psicopatas são indivíduos que podem ser encontrados em qualquer cultura, raça, credo, sociedade ou nível financeiro. Estão infiltrados em todos os meios sociais e profissionais, camuflados de executivos bem-sucedidos, líderes religiosos, trabalhadores, pais e mães de família, políticos etc. (Silva, 2008)

A astúcia de um psicopata, aliada ao nível de informação que ele consegue obter, nos dá a real dimensão da sua atuação, que proporciona um ataque muito mais ousado, permitindo grandes rombos, destruição de empresas e carreiras de pessoas, levando até a homicídios.

O interesse por esse tema vem crescendo muito e cada vez ganhando mais dimensão e credibilidade através de pesquisas, palestras e debates que abordam essa temática; todos com uma grande preocupação em alertar a população sobre a existência dessa doença.



### **3 Estudo de caso**

#### **3.1 Casos de Violência Psicológica nas Organizações**

É crescente o número de empregados que sofrem ações abusivas intencionais, fruto da psicopatia de chefes ou mesmo de colegas de trabalho, que normalmente se manifestam através de humilhações, ultrajes, menosprezos, causando constrangimentos e sofrimentos a quem os recebe. Pode-se considerar uma vítima aquele que sofreu exposição a situações constrangedoras, conduta negativa e antiética de forma repetitiva e prolongada dentro de uma organização.

O empregado que sofre esse tipo de violência psicológica pode apresentar danos em sua identidade, dignidade e relações afetivas e sociais, ocasionando problemas na saúde física e mental que podem evoluir para a incapacidade laborativa, o desemprego, até a morte. Isso se constitui como um risco invisível, porém concreto, que impõe aos trabalhadores um sofrimento perverso.

Um caso notório de violência psicológica é a France Telecom que, desde março de 2008, já somou 46 suicídios de funcionários; somente em 2010 foram 11. Alguns deles se jogaram do prédio da empresa, outros se enforcaram na sala em que trabalhavam, outros se deram em situações mais impactantes, como o do técnico de manutenção que esfaqueou o próprio abdômen durante uma reunião de trabalho. Alguns suicidas deixaram por escrito que não suportavam mais o clima de terror na empresa. O então presidente Didier Lombard, ao ser perguntado sobre o fato, minimizou o problema, respondendo com deboche: “Isso virou moda”. Devido à opinião pública e à pressão dos sindicatos, Lombard teve que pedir demissão, renunciando com ele Louis Pierre Wenws, o segundo executivo da France Telecom, tido como o carrasco-chefe.

Outro caso de repercussão mundial é a Foxconn - fábrica responsável pela produção de dispositivos eletrônicos utilizados em diversos produtos das empresas HP, Dell e Apple. Só no ano passado, dez suicídios foram confirmados; algumas das pessoas tinham menos de 20 anos quando faleceram. Além dos dez suicídios, foram registradas mais duas tentativas; porém, nestes casos, as vítimas sobreviveram.

A empresa virou notícia em 2010, quando um dos funcionários cometeu suicídio por ter perdido o protótipo do iPhone e foi espancado pelos seguranças da companhia. Também comentou com colegas que havia sido submetido a interrogações intensas e assédio. A empresa avalia o suposto método de investigação inapropriado, incluindo buscas pelas casas dos suspeitos, confinamento em solitária e violência física.

Suspeita-se que o suicídio tenha sido causado pelos maus-tratos no trabalho. Não é a primeira vez que a Foxconn envolve-se em polêmicas. A empresa já vinha sendo acusada de más condições de trabalho. Em 2006, a Foxconn assumiu ter quebrado as leis trabalhistas e forçado seus empregados a trabalharem oitenta horas extras por mês. (Hayashi, 2009)

Os casos de abuso de poder de chefes sobre subordinados dentro das organizações têm tomado maiores proporções, fazendo com que a população mundial se volte mais para esse problema. Atualmente, discute-se muito sobre mobbing, expressão técnica utilizada para definir um abuso emocional no local de trabalho, também conhecido como: massacre emocional, terror psicológico, assédio moral, traumatização, agressão psicológica e tortura emocional. Vítimas de mobbing estão sujeitas a problemas de saúde tanto de ordem física quanto psicológica. Além de desenvolverem uma irritabilidade acima da média, tornam-se pessoas ansiosas e, por vezes, deprimidas. Por estarem emocionalmente afetadas e com a auto-estima prejudicada, algumas vítimas sentem muitas dificuldades de se desvencilhar daquela situação de sofrimento, mantendo-se naquela tortura por anos. (Piñuel y Zabala, 2003)

Apesar da Psicopatia variar de muitas formas e sentido no plano individual e organizacional, o problema é factual e institucionalizado tanto nas empresas públicas quanto nas privadas. Entretanto, identificou-se que as administrações e o setor públicos são os lugares que oferecem as características mais idôneas para que se esse tipo de comportamento que favorece os psicopatas organizacionais se desenvolva. Um regime sancionador lento e burocrático garante a impunidade para suas condutas. Nas organizações privadas, normalmente o problema é resolvido quando aquele que não suporta mais ser torturado ou coagido pede demissão, interrompendo o sofrimento. Contudo, o chefe pode continuar exercendo sua psicopatia com outra vítima. (Piñuel y Zabala, 2003)

Piñuel (2003) defende que a psicopatia, de fato, afeta as pessoas que chegam a cargos de chefia. Ele analisa os papéis organizacionais como potentes mecanismos modificadores da psicologia dos indivíduos e estratégias de alguns para escalar o poder mediante todo tipo de manipulações, mentiras e chantagens.

Piñuel (2003) deixa claro que quando se refere a psicopatas organizacionais não está se referindo a pessoas delirantes, nem com uma alteração da realidade que lhes faz viver em um mundo alheio ao dos demais. O autor argumenta que há provas de como pessoas absolutamente normais e sem patologias mentais são afetadas pelo poder, que transforma, em pouco tempo, suas relações com os demais. Esse tipo de pessoa que se torna chefe tende a ingressar em corporações e empresas muito hierarquizadas, onde é permitido a eles desdobrar e expandir suas tendências agressivas e sádicas. Trata-se de indivíduos frios e calculistas que, sob uma aparência positiva, confundem e seduzem para alcançar seus objetivos.

Os psicopatas organizacionais, além de manipularem e seduzirem vítimas, igualmente sentem prazer em provocar humilhações em seus subordinados ou mesmo em colegas de igual nível hierárquico - o fazem por furor instintivo, mas também para demonstrar prestígio e poder. Pelo fato de não entenderem os sentimentos dos outros e não sentirem culpa ou remorso por fazerem algum mal, os psicopatas podem racionalizar com facilidade a sua violência ou comportamento, tornando-os aceitável.

Atualmente, várias empresas são processadas judicialmente por assédio moral. Analisando-se os casos, encontra-se o papel do psicopata chefe no esplendor dos seus poderes coercitivos, obrigando funcionários a se submeterem a atos humilhantes e ilícitos.

Os casos que se seguem são verídicos e foram descritos no Sindicato dos Bancários de São Paulo (2010) e levados à justiça. Neles, encontramos comportamentos que sinalizam a presença de mobbing e psicopatia por parte do agressor. Revelaremos o nome da empresa denunciada por se tratarem de casos públicos; já o nome dos agressores e das vítimas será preservado.

Caso: Trabalhadores são obrigados a ficar durante todo o expediente assistindo à televisão

Empresa: Bradesco

De acordo com denúncia recebida pelo Sindicato, trabalhadores que voltam de licença médica ficam sem função no Telebanco na Cidade de Deus (sede do Banco). Durante o expediente, a única alternativa dada pelo banco a esses funcionários é ficar em uma sala assistindo à televisão.

- “Durante as seis horas e quinze minutos do dia ficamos sentadas assistindo televisão. A todo instante somos obrigados a ouvir comentários desagradáveis de colegas. Sinto-me péssima. Somos taxadas de funcionárias que não querem trabalhar. Existem pessoas que dizem: quem mandou ficar doente? Não escolhi ter problema de saúde e estamos ali aguardando que nos readaptem a uma nova função e não para ficar o meu dia todo trocando receita pela TV”, revela a bancária.

Uma outra funcionária, na mesma situação, diz que já procurou representantes do banco diversas vezes, mas que a resposta é sempre: “não tem vaga em nenhum lugar”. “Isso já me levou à depressão e fui obrigada a me afastar novamente. Eles querem que eu peça a conta”, revela.

O Sindicato (2010) já cobrou uma solução do banco, que respondeu que está estudando formas de realocação desses bancários. “O que está acontecendo no Telebanco Cidade de Deus é uma clara situação de mobbing. O Bradesco está promovendo uma verdadeira violência psicológica ferindo a dignidade desses trabalhadores”.

Caso: Banco é responsabilizado por AVC (acidente vascular cerebral) de funcionária.

Empresa: Banco do Brasil

O Banco do Brasil foi condenado a pagar indenização a uma funcionária que teve um acidente vascular cerebral depois de sofrer torturas psicológicas. De acordo com o Sindicato, a funcionária, que tinha o cargo de gerente de divisão, foi pressionada a entregar avaliações de desempenho dos subordinados mesmo durante a licença à maternidade. A bancária havia deixado uma avaliação pendente porque seu parto foi, involuntariamente, antecipado. Ao retornar do hospital, a funcionária passou a receber telefonemas de sua chefia, cobrando a entrega da última avaliação que era considerada de difícil solução pela

trabalhadora. O banco foi responsabilizado, pois não respeitou o princípio fundamental da dignidade humana.

Caso: Funcionário era alvo de castigos e punições

Empresa: Ambev

A Companhia de Bebidas Ambev foi condenada pela Justiça por expor um funcionário a situações humilhantes, caracterizando assédio moral. A decisão é do Tribunal Superior do Trabalho (TST).

Segundo relato do ex-empregado, quando os vendedores não atingiam a meta, havia uma espécie de castigo e de punição dos superiores. As humilhações iam desde a obrigação de fazer flexões durante as reuniões na presença dos colegas até usar saias, perucas coloridas, batons e chifres de bois. O trabalhador disse também que tinha que desfilar perante os colegas e ainda era alvo de xingamento.

Caso: Humilhações provocadas por ambição de colega de trabalho

Empresa: Itaú

Funcionária do Itaú paraplégica sofria torturas psicológicas vinda de uma colega de trabalho, do mesmo nível hierárquico, que tentava prejudicá-la fornecendo informações propositalmente erradas, agredindo fisicamente com beliscões e até cortando com uma tesoura a meia que ela usava para proteger sua perna. “As situações eram tão absurdas que comecei a perder a percepção do que era real. Foram tantas humilhações que achava que estava vivendo um pesadelo”, disse a vítima, que resolveu procurar o Sindicato por sugestão de seu médico.

Caso: Funcionário Proibido de ir ao banheiro

Empresa : TNL Contax S.A

A Segunda Turma do Tribunal Superior do Trabalho (TST) manteve a condenação imposta pelo Tribunal Regional da 3ª Região que obriga à empresa TNL Contax S.A. o pagamento de indenização por dano moral a um operador de telemarketing que alegou

passar por situação constrangedora quando precisava ir ao banheiro fora dos intervalos determinados.

O trabalhador contou que era obrigado a pedir autorização e registrar a pausa, que, por sua vez, era limitada a apenas cinco minutos, sob pena de repreensão verbal e escrita. Segundo testemunhas, o período de cinco minutos só podia ser extrapolado se o empregado requeresse autorização antecipada ou a comunicasse posteriormente, mediante justificativa. Toda pausa era também registrada no sistema eletrônico.

Para o relator do caso no TST, ministro Renato de Lacerda Paiva, a exigência patronal “é absurda, pois viola a intimidade do empregado e o expõe ao ridículo”, e revela que a empresa extrapolava o seu poder diretivo e organizacional. Ele acrescentou que a fiscalização do tempo gasto em idas ao banheiro constitui “privação desumana e degradante, agravada pelo risco de os empregados virem a apresentar problemas de saúde” pelo controle das necessidades fisiológicas. “A reparação do dano no presente caso está assegurada pelo artigos 186, 187 e 927 do novo Código Civil”, afirmou Paiva.

Caso: Funcionário submetido a humilhações

Empresa: Bradesco

Um funcionário terceirizado do Bradesco ganhou na Justiça uma indenização por dano moral, por ter sofrido humilhações e constrangimentos no ambiente de trabalho. Quando não atingia as metas de vendas de produtos da empresa, o trabalhador sofria humilhações, como ser obrigado a usar um chapéu de burro, trabalhar nas festas de fim de semana como garçom.

Com a ajuda de testemunhas, ele também comprovou a existência de “jogos de motivação” promovidos pela chefia, que ofendiam a dignidade dos profissionais. Nessa instância, o Bradesco foi condenado a pagar R\$ 40 mil de indenização por dano moral.

O banco recorreu ao Tribunal Regional da 18ª Região (GO), alegando não ter culpa do ocorrido. Sustentou ainda que a indenização fixada era desproporcional. Todavia, o Tribunal Regional confirmou a responsabilidade do banco pela preservação da honra e imagem dos empregados.

Caso: Vendedor submetido a humilhações

Empresa: Farid LTDA

Um ex-vendedor da empresa Irmãos Farid Ltda ganhou reparação por dano moral depois que a 3ª Turma do TST restabeleceu sentença da Vara do Trabalho de Conselheiro Lafaiete (MG), concedendo o direito à reparação por dano moral. O trabalhador foi submetido a situações consideradas vexatórias quando não cumpria cotas de venda estabelecidas pela empresa, revendedora de bebidas.

Na reclamação trabalhista, o vendedor informou que a empresa o obrigava "a pagar flexões, correr em volta da praça e, ainda, usar o capacete morcego; isso tudo diante de todos os vendedores, por ter sido classificado como o pior resultado, o que provocava revolta e indignação entre os empregados".

A sentença condenou a empresa à reparação pelo dano moral no valor de 50 salários mínimos, reconhecendo o "comportamento execrável, asqueroso, repugnante da empresa, submetendo o trabalhador à humilhação pública, sempre que não cumprisse as metas estabelecidas", afirmou o juiz da Vara do Trabalho. O juiz registrou ainda que não se tratava de uma situação esporádica, pois, no mesmo mês, havia realizado duas audiências com reclamações idênticas.

Caso: Trabalhador era obrigado a “pagar” prendas.

Empresa: Unibanco

Um funcionário que trabalhou para a empresa Unibanco Aig Seguros, por mais de dez anos, obteve, na 28ª Vara do Trabalho de Porto Alegre, uma indenização de R\$ 50 mil por danos morais.

O trabalhador atuou como gerente e foi, muitas vezes, humilhado e ridicularizado perante seus colegas e representantes. Mensalmente, campanhas de vendas eram organizadas, separando os funcionários em equipes, de modo que, aquelas que não alcançassem as metas, tinham que pagar uma prenda na frente dos demais colegas.

O funcionário relatou ainda que “em tais ocasiões, os superiores proferiam palavras grosseiras e rudes, sendo o empregado obrigado a colocar nariz de palhaço, máscaras, beber refrigerante quente e dançar músicas constrangedoras – isso na frente de inúmeros

funcionários da própria agência bancária onde trabalhava e diante, também, de outros colegas, igualmente convocados para as reuniões”. Como prova, o gerente apresentou as fotos das reuniões que eram expostas no mural da matriz regional da seguradora.

Para a juíza Karina Saraiva Cunha, as situações relatadas representam um abuso do empregador, indo contra a dignidade da pessoa humana e causando sofrimento psíquico e humilhações aos empregados. A juíza avaliou que a seguradora praticou ato ilícito.

### 3.2 Entrevista

Apresentamos um caso real apurado através de uma entrevista com Ana de Souza (nome fictício para preservar a real identidade da entrevistada), funcionária de uma empresa de prestação de serviços sediada em Belo Horizonte, denominada, ficticiamente, de B.A. S/C.<sup>2</sup>

Ana exercia a função de supervisora financeira por um período de 5 anos. Ela nos relatou que foi vítima de um chefe excêntrico, dominador, narcisista, que gastava quase todo seu tempo manipulando pessoas e exercendo abuso de poder. Não tinha zelo com os sentimentos alheios e usava as pessoas sem demonstrar o menor sentimento de culpa. Ana, emocionalmente abalada, se demitiu depois de se perceber fisicamente doente. Não agüentava mais a tortura emocional que sofria todos os dias e confidenciou que ia para o trabalho com o sentimento de estar indo para um campo de concentração.

Segue abaixo a entrevista, cujas perguntas foram baseadas nos itens da P-Scan<sup>3</sup>, tabela desenvolvida por Robert Hare para investigar psicopatas.

Entrevistador: Como você descreve seu ex-chefe?

Ana: *Ele era frio, calculista, ele não estava nem aí para as pessoas, péssimo líder e se sentia o melhor líder de todos, sem escrúpulos; não se importava com as pessoas, com os funcionários.*

Entrevistador: Você considera que seu chefe não se preocupava com o impacto das suas ações nos outros?

---

<sup>2</sup> A entrevista na íntegra segue em anexo em cd

<sup>3</sup> A escala P-Scan encontra-se em anexo



Ana: *Lógico que não, ele sabia os pontos fracos das pessoas, usava isso para ferir, para agredir verbalmente. Quando eu entrei na faculdade, ele disse: ah, você está dando um passo maior que sua perna; você não tem condições nenhuma de pagar esse curso e eu sim, eu tenho condições de pagar, eu faço o melhor curso que existe, eu tenho dinheiro para comprar os bons livros. Isso porque, no caso, eu não tinha tantas condições para fazer o curso e ele não se preocupou se ele estava ferindo meus sentimentos, se ele estava me fazendo desistir dos meus sonhos; mas ele era assim com as pessoas, ele não se importava com nada. Ele desqualificava as pessoas.*

Entrevistador: Ele era, com frequência, verbalmente abusador ou ameaçador ?

Ana: *Era abusador e ameaçador e, além disso, ele era ainda chantagista. Por exemplo, quando nós fechávamos relatórios, relatórios difíceis que em milhões nós tínhamos que achar centavos, ele ficava na mesa dele olhando para a gente, tentando colocar pressão, e ele já sabia onde que estava o erro e deixava a gente sofrer até o último instante para depois chegar e falar: eu te ajudo a fechar esse relatório, mas amanhã você tem que ir no shopping comigo almoçar. Quando uma pessoa falava algo que ele não gostava, ele tinha aquela frase: eu tenho plenos poderes para te mandar embora. Ele sabia desde o início como resolver a questão, mas ele sempre deixava a gente sofrer, ficar tensos, nervosos para depois ir lá e resolver para se mostrar como o certo.*

Entrevistador: Isso era uma percepção sua ou de toda a equipe?

Ana: *Da equipe inteira; as pessoas se sentiam desconfortáveis perto dele. Quando chegava o dia de fechar o relatório, a equipe pensava: se o chefe não estivesse aqui seria bem melhor. Isso não era uma percepção minha, mas sim de toda equipe.*

Entrevistador: Ele sacrificava facilmente pessoas em benefício próprio?

Ana: *Ele fazia a gente trabalhar fim de semana, atender clientes até mais tarde, trabalhar no carnaval. Ele falava: vocês terão que vir trabalhar no carnaval. Porque ele ficava com os relatórios nas mãos dele, perdia o prazo e aí sacrificava os funcionários para apresentar no dia certo e usava esse mesmo relatório como se fosse ele que tivesse feito.*

Entrevistador: Ele tinha vínculos emocionais fortes com família, amigos ou mesmo colegas de trabalho?

Ana: *Ele era uma pessoa que não tinha amigos, inclusive os próprios funcionários não suportavam almoçar ou tomar um café com ele. O que algumas pessoas sabiam era que ele também não tinha um bom relacionamento com a família. Ele só tinha pai, mas não conversava com o pai e tinha também um irmão, mas parecia que tinha uns 10 anos que não conversava com ele. Era o que as pessoas comentavam no setor.*

Entrevistador: A presença dele, de alguma forma, fazia as pessoas se sentirem desconfortáveis?

Ana: *Nós não gostávamos de ficar perto dele, não agüentávamos. Quando o relógio marcava meio dia em ponto, as pessoas saíam correndo, outras fingiam que iriam estudar, para ele não ter que convidar as pessoas para ir almoçar e, na sexta-feira, no final do expediente, não podíamos deixar ele nem desconfiar onde íamos nos encontrar para tomar uma cerveja. Ele era uma pessoa totalmente desagradável, em qualquer lugar. Em festas da empresa, nos encontros, ele sempre chamava a atenção dos funcionários, não deixava as pessoas se divertirem, ele colocava terror falando: olha, você está bebendo hoje, amanhã você vai ver, quando você chegar na empresa vou te dar uma advertência. Como se a pessoa estivesse trabalhando em seu momento de lazer. Então, ninguém suportava ficar perto dele.*

Entrevistador: Ele se descrevia como uma boa pessoa?

Ana: *Sim, ele se descrevia como uma boa pessoa; ele fazia questão de arrumar um emprego para uma pessoa conhecida só para poder falar: eu sou bom para você, portanto, você tem que ficar até mais tarde, dar seu sangue; e humilhava a pessoa com palavras e se sentia que era uma pessoa boa. Eu me lembro dele afirmando sempre que ele era uma boa pessoa, que ajudava as pessoas, que chefe igual a ele nós nunca iríamos encontrar; que ele sempre defendia a gente.*

Entrevistador: Você o percebia autoconfiante?

Ana: *Ele era autoconfiante sempre, sempre foi! Ele se sentia o melhor líder, ele se dizia sem medos, que a empresa nunca iria demiti-lo. Até que um dia a empresa foi reduzir o quadro de funcionários e ele ficava fazendo torturas que cabeças iriam rolar, mas que ele não sairia. Foi então que os diretores o chamaram e ele foi convidado a se retirar da*

*empresa. Este foi o único momento que nós vimos que ele demonstrou fraqueza e chorou. Os funcionários foram consolar, a resposta dele foi: Eu não estou chorando por causa desse serviço não, eu sou muito competente, eu arrumo um emprego muito melhor do que esse aqui; eu estou chorando por vocês, pois eu sempre lutei por vocês, vocês vão ficar aqui jogados, não terá ninguém para olhá-los. Mesmo no meio do sofrimento dele, se mostrava autoconfiante.*

Entrevistador: Ele foi de fato demitido?

*Ana: Ele foi até a sala do presidente, inventou uma história da cabeça dele e falou que o problema não estava nele e sim na equipe, e que mudaria a equipe, algumas pessoas, então, foram mandadas embora e ele ficou.*

Entrevistador: Porque você acredita que o presidente o manteve?

*Ana: Para cima, ele era um doce, conosco era um carrasco; então a presidência não tinha noção do que ele era realmente. Então, ele parecia uma pessoa boa, um excelente chefe. As pessoas não sabiam, só quem sabia eram os subordinados dele.*

Entrevistador: Ele usava a ameaça e o medo como instrumento de controle?

*Ana: Ele nos colocava medo, terror, pânico. Nós ficávamos apavorados, principalmente em dias de relatório, que era o dia que ele sabia que as pessoas estariam mais sensíveis. Era o dia que ele colocava mais medo e fazia ameaças de mandar embora e ainda dizia que a gente não conseguiria encontrar lugar melhor, que o mercado não queria gente igual a nós. Ele botava terror na gente.*

Ao final da entrevista, Ana nos revelou um caso ocorrido em sua empresa envolvendo o citado chefe. Segundo ela, seu chefe era responsável por fazer contratações de fornecedores e prestadores de serviços. O procedimento determinado pela organização para compras e contratação de serviços era pelo menor preço, baseado na apuração de três cotações no mercado.

Percebendo essa oportunidade para ganhos paralelos, segundo Ana, seu chefe, aqui denominado de Sr. Ramon, abriu duas empresas de prestação de serviços para participar das cotações que ele próprio executava. Dessa forma, ele inflacionava as cotações que fazia no mercado e escolhia como vencedoras as suas próprias empresas. Segundo seu relato, esses valores eram, pelo menos, 200% mais alto do que o valor de mercado.

O Sr. Ramon seguiu com esse golpe e não poupava elogios às empresas prestadoras de serviços. Passados três anos, ele foi descoberto. Perguntei a Ana se ele havia sido demitido e, por incrível que pareça, a resposta foi: “não”. Segundo a narrativa de Ana, esse chefe, mais uma vez, inventou histórias fantasiosas em que se dizia vítima de um golpe no qual as pessoas usaram o seu nome. Mostrou-se muito assustado e dizendo que iria entrar na justiça. Com esse discurso, mais uma vez, foi reconsiderado.

Ana perdeu as esperanças de que o Sr. Ramon seja descoberto. Ela presenciou cinco anos de torturas psicológicas dele sobre os subordinados e uma atuação digna de um ator perante o presidente da empresa, ora algoz, ora vítima. Segundo ela, mentiras sucessivas e desculpas ilusórias foram o motivo pelo qual, após cinco anos de empresa, apresentando problemas emocionais, sem ter outro emprego e cheia de compromissos financeiros, pediu demissão: “Eu não suportei mais ficar lá. Eu ficava doente, cólicas renais, dores de cabeça, passava muito mal, estava afetando minha saúde, meu emocional, eu quis sair, não queria mais fazer parte daquela empresa. Saí na incerteza em perder meus direitos, mas chegou um ponto que eu não aguentava mais, eu queria paz. Então, eu pedi demissão”.

Esse é um caso recente em que as respostas apontam para a presença de tortura emocional, violência psicológica, manipulação, abuso de poder, ausência de remorso e culpa, e incorrigibilidade, sinalizando a presença de características cruéis e desvio de conduta, típica de psicopatas.

### **3.3 Análise Crítica**

O tipo de violência cometida pelos psicopatas dentro das organizações é, qualitativamente, diferente daquela cometida por não psicopatas; sendo, provavelmente, mais predatória, motivada por objetivos identificáveis e tratada de uma forma calculista e sem um contexto emocional lógico. Em relação ao indivíduo normal, suas inibições para o comportamento anti-social ou violento são muito fracas. (Hare, 2007)

A problemática da atuação psicopática, principalmente no meio empresarial, reside na dificuldade em detectá-la. Além do fato de a psicopatia ocorrer, indistintamente, em todas as raças, culturas, sociedades e classes sociais, o psicopata, a exemplo do camaleão,

tem a impressionante capacidade de se mimetizar. Podem parecer bons chefes, com características de liderança nata, atitudes e pró-atividade aguçadas, apresentando-se para a alta direção como um excelente executivo, possuidor das exatas características necessárias ao exercício da função ou do cargo pleiteado. Aliada a essa capacidade, são sempre charmosos em seus jogos de auto-gratificação à custa dos outros (Hare, 1999). Conseguem esconder sua faceta cruel, ao mesmo tempo em que causam perdas enormes às empresas com seu método de gerência torturador, pautado na ameaça, jogo de poder e manipulação.

O exercício dessa crueldade, externada por ferramentas gerenciais torturadoras, pautadas em ameaças, em jogos de poder e em arbitrária manipulação, não se revertem em lucros para as empresas. Notoriamente, em qualquer situação, o psicopata tira mais do que dá. Além do que, sua dissimulada e abrangente forma de agir envolve, praticamente, todos à sua volta, gerando imenso sofrimento e incluindo danos pessoais, sociais e econômicos, o que pode vir a causar enormes perdas às empresas em que atua.

O dinamismo da sociedade contemporânea - excessivamente empreendedora-, por suas exigências imediatistas, necessita, muitas vezes, do uso de métodos não-tradicionais e até sub-reptícios, o que realça os indivíduos com esse tipo de personalidade, favorecendo a falsa percepção de que são pessoas extremamente bem sucedidas e fazendo com que, principalmente, pelo extremado uso da argúcia, sejam consideradas sucessos profissionais.

Seja por seu egocentrismo, insensibilidade, ausência de remorsos e de empatia, ou pela capacidade de estabelecer relacionamentos emocionais calorosos, sem as restrições da consciência, os psicopatas não gostam de trabalhar em organizações estruturadas. Ao contrário, buscam ambientes que comportem jogos e emoções. (Hare, 2007)

A quantidade de psicopatas ativos nas empresas tende a aumentar nos próximos anos, pois eles prosperam nas organizações dinâmicas da sociedade contemporânea. Também pode se considerar que a grande maioria dos psicopatas utiliza suas atividades profissionais para conquistar poder, controle, além de auxiliá-los em uma camuflagem social através das suas profissões. Eles se mantêm escondidos atrás de seus cargos de prestígio e poder.

Os psicopatas prosperam no mundo empresarial porque impera, no momento, uma busca por resultados rápidos; por profissionais que tomem decisões acertadas. A empresa que tem um psicopata em sua liderança pode, em alguns casos, obter benefícios, mas, indubitavelmente, pagará um alto preço e perderá capital humano possuidor de valores

éticos. A contaminação é nefasta. Coadunando esta opinião, Hare (2007) afirma que um psicopata que ocupa um cargo de confiança pode ser, em termos imediatos, positivo para o balanço da empresa. Contudo, a longo prazo, isso se reverterá em graves problemas.

A solução para essa questão não passa por recorrer à moral ou à ética individual de cada diretor, mas por um redimensionamento organizacional inteligente, no sentido de dificultar ou impedir que esses mecanismos se desencadeiem, identificando-os com antecedência e agindo com rapidez. (Garrido, 2005)

A história e a cultura organizacionais são elementos que servem de guia, pois muitas situações se repetem e é delas que podemos extrair consequências para uma evolução contínua. É lamentável que, às vezes, as organizações caminhem para as mudanças de uma forma tão lenta, demorando a se darem conta de fatos danosos, talvez porque, ao mesmo tempo em que as empresas são imediatistas, elas também são conservadoras. Contudo, a história nos mostra que escolhas mal feitas tendem a ser retificadas em um grande espaço de tempo, enquanto os acertos têm respostas quase imediata. (Knorr, 2005)

## 4 Conclusão

Para a realização desse estudo, buscamos casos reais julgados e relatados em alguns setores da economia, bem como um exemplo prático, relatando o dia-a-dia de uma pessoa que passou pela experiência de uma tortura emocional dentro de uma organização.

Verificamos que a hipótese de partida se confirma, visto que investigamos casos em que a presença de quadros psicopáticos aparente ficou claramente evidenciada através dos relatos e depoimentos, assim como os danos que essa prática pode causar dentro da organização, tanto contribuindo para o caos organizacional quanto proliferando uma cultura negativa. Na maior parte dos casos apresentados, a empresa se responsabilizou moralmente e financeiramente pelas atitudes de seu funcionário psicopata, evidenciando, por mais de um meio, que essa prática só apresenta danos.

Concluimos que funcionários que são vítimas de psicopatia nas organizações estão pagando um preço muito alto enquanto as empresas não se atêm a esse problema, preocupadas com a capacidade produtiva de gerar números e resultados, enquanto desprezam a avaliação da saúde emocional do líder.

Verificamos também que o clima organizacional é fator crítico de sucesso, visto que ele diz respeito ao ambiente interno da empresa. Sua importância é percebida tanto internamente, nas relações interpessoais, quanto reforçam ou denigrem a imagem externa da empresa. Manter um líder psicopata dentro da organização pode ser, no mínimo, comprometedor para a organização, visto que o grande diferencial das empresas está nos seus colaboradores. Através das pessoas, a empresa interage com o mercado de forma ativa e positiva, construindo sua marca, sua cultura, seu potencial, e se diferenciando das demais na segmentação mercadológica. Entretanto, esses colaboradores podem interagir de forma negativa não intencional caso estejam sendo vítimas de um chefe psicopata, contribuindo, dessa forma, para a formação de uma imagem negativa aos interesses organizacionais.

Esse estudo evidencia o problema silencioso que existe nas empresas e traz à tona a necessidade de aferição do processo interno psíquico e comportamental, considerando-o de grande relevância no processo seletivo de ingresso nas empresas.

## 5 Considerações Finais

Através deste estudo, conseguimos destacar duas questões importantes no que diz respeito à psicopatia. A primeira delas se refere ao fato da psicopatia sempre ter existido entre nós; enquanto a segunda questão aponta para o fato de que a psicopatia pode se manifestar em qualquer nível social, o que aumenta a importância dos fatores biológicos na formação desse transtorno comportamental. Contudo, deve-se considerar a participação significativa dos fatores sócio-ambientais, que podem interferir na intensificação ou não desse quadro, ora inibindo ora estimulando seu desenvolvimento.

Isso fica evidente quando observamos a existência de psicopatas em culturas diversas. Na sociedade ocidental, a cultura psicopática tem-se incrementado de maneira crescente e assustadora nas últimas cinco décadas (Silva, 2008). Cotidianamente, ouvimos relatos de pessoas que já foram vítimas de psicopatas no ambiente de trabalho e sofreram inúmeras crueldades e torturas emocionais.

Infelizmente, percebemos que esse problema tem se agravado devido à ação dos psicopatas e à tolerâncias das pessoas que, no intuito de sobrevivência, acabam por adotarem formas psicopáticas de convívio. Se isso ocorre, é porque a sociedade está fundamentada em valores e práticas permissivas que, no mínimo, favorecem o modo psicopático de viver. Assim, acabam por contribuir para uma cultura na qual a psicopatia encontra campos favoráveis para se estabelecer.

A ideologia sobre a qual se alicerça a cultura dos tempos modernos está baseada em três princípios básicos: o individualismo, o relativismo e o instrumentalismo. O individualismo prega a busca do melhor tipo de vida para se desfrutar. Entende-se como melhor tipo de vida aquele que abrange o auto-desenvolvimento, a auto-realização e a auto-satisfação. De acordo com essa concepção, o individualismo tem a “obrigação moral” de buscar a própria felicidade em detrimento de qualquer outra obrigação com os demais. (Silva, 2008)

No relativismo, todas as escolhas são igualmente importantes, pois não há um padrão de valor objetivo que permita estabelecer uma hierarquia de condutas. Assim, qualquer ação que leva o individualismo a atingir a auto-satisfação é válida e não pode ser questionada. (Silva, 2008)



O instrumentalismo afirma que o valor de qualquer coisa fora de nós é apenas um valor instrumental, ou seja, o valor das pessoas e das coisas se resume ao que elas podem fazer por nós, o quanto podem ser úteis. (Silva, 2008)

Pode-se considerar que o primeiro e principal componente da cultura moderna é o individualismo, que torna como objetivo mais importante a realização e a satisfação pessoal. As obrigações com os demais são meramente secundárias, prevalecendo o imperativo de desfrutar a vida de maneira livre. Dessa forma, as demais pessoas se transformam em meros meios para se chegar a um fim.

A partir disso, criou-se uma grande contradição nos tempos modernos: como estabelecer valores morais e éticos em um mundo que prioriza as escolhas individuais? A conduta priorizada na modernidade também tem sua parcela de responsabilidade sobre o comportamento psicopático. O desenvolvimento econômico fundamenta-se na crença cega de que não podemos parar nunca. Nada nem ninguém é capaz de satisfazer plenamente, pois há sempre novas possibilidades para serem testadas, há sempre o que aprender, conquistar, possuir, descobrir, experimentar.

Sem dúvida, o cenário social dos nossos tempos favorece o estilo de vida do psicopata. Ele reflete de forma precisa esse novo homem, voltado somente para si mesmo, preocupando-se apenas com o que é seu e se desvinculando da realidade vital daqueles que estão ao seu redor.

## 6 Referências Bibliográficas

Achbar, Mark; Abbott, Jannifer; Bakan, Joel Bakan (2003) *The Corporation: The Pathological Pursuit of Profit and Power*, DVD, Big Picture Media Corporation.

Babiak, Paul; Hare, Robert D. (2007), *Snakes in Suits: When Psychopaths Go to Work*. Nova York: Harper-Collins Publishers.

Bercherie, Paul (1986), *Los fundamentos de la clínica*. Buenos Aires: Editorial Manantial SRL.

Bruno, Antonio Floracio; Tórtora, Guillermo José (1996), *Las psicopatías: Su revisión conceptual*. Psiquiatria Forense, Sexología y Práxis. Buenos Aires: Asociación Argentina de Psiquiatras, ano 3, nº 4, v. 2.

Cleckley, Hervey Milton (1988), *The Mask of Sanity: An Attempt to Clarify Some Issues About the So-Called Psychopathic Personality*. 5ª ed.: facsimile escaneado para uso educacional sem fins lucrativos. Augusta, Georgia: Emily S. Cleckley. Disponível em: < [http://www.cassiopaea.org/cass/sanity\\_1.Pdf](http://www.cassiopaea.org/cass/sanity_1.Pdf) > Acesso em: 5 dez. 2009.

Diniz, Laura (2009), *Revista Veja*. Editora Abril. Edição 2106. 1º de abril. Páginas Amarelas.

First, Michael B.; Frances, Allen; Pincus, Harol Alan (2004), *Manual Diagnóstico e Estatístico de Doenças Mentais IV*. Tradução Maria Cristina Monteiro. Porto Alegre: Editora Artmed.

Garrido, Vicente (2005), *O Psicopata: um camaleão na sociedade atual*. São Paulo: Editora Paulinas.

Hare, Robert D. (1999), *Without Conscience: the Disturbing World of the Psychopaths Among Us*. New York: Guilford Press.

Hare, Robert D. (2003), *Psychopathy Checklist – Revised*. 2nd Edition. Toronto, Ontario, Canada: Multi-Health Systems Inc.

Hayashi, Bianca (2009), Disponível em: <http://macmais.terra.com.br/noticias/empregado-da-foxconn-suicida-se-apos-desaparecimento-de-iphone/>. Acesso em: 7 nov. 2009.

Knorr, Lars (2005), *Cultura do trabalho*. Instituto de Estudos Empresariais. Série: Pensamentos Liberais, vol. 9. Porto Alegre: IEE, 2005.

Lobo, Carla Alexandra Costa Correia (2007), *A P-Scan de Robert Hare na avaliação da Psicopatia*. Universidade de Minho. Dissertação (Mestrado). Área de especialização em Psicologia Jurídica. [repositorium.sdum.uminho.pt/.../Dissertação%20Mestrado\\_Carla%20Lobo.pdf](http://repositorium.sdum.uminho.pt/.../Dissertação%20Mestrado_Carla%20Lobo.pdf). Acesso em: 18 mai. 2010

Locke, John (1991), *Ensaio Acerca do Entendimento Humano*. Tradução Anuar Alex. São Paulo: Nova Cultural.

Mir, Luís (2004), *Guerra Civil: Estado e Trauma*. São Paulo: Geração Editorial.

Mira y López, Emilio (1944), *Manual de Psiquiatria*. Rio de Janeiro: Editora Científica.

Narloch, Leandro (2006), *Seu amigo psicopata*. Revista Super Interessante. Edição 228. Editora Abril. p.50.

Pinel, Philippe (2007), *Tratado médico-filosófico sobre a alienação mental ou a mania*. Tradução Joice A. Galli. Porto Alegre: Editora UFRGS.

Piñuel y Zabala, Iñaki (2003), *Mobbing: Como Sobreviver ao Assédio Psicológico no Trabalho*. São Paulo: Edições Loyola.

Prichard, James C. (1835), *Treatise on insanity and other disorders affecting the mind*. London: Sherwood, Gilbert, and Piper, Pasternoster-Row. Disponível em: <http://books.google.com/books?id=yQkwt1f9SHwC&printsec=frontcover&hl=pt-BR#>  
Acesso em: 10 jan. 2010.

Rivari, Enrico (2010), *La mente di Gerolamo Cardano*. United States: Nabu Press.

Schneider, Kurt (1980), *Las personalidades psicopáticas*. 8ª ed., Madrid: Ediciones Morata, S.A.

Silva, Ana Beatriz Barbosa (2008), *Mentes Perigosas: o Psicopata mora ao lado*. Rio de Janeiro: Objetiva.

Sindicato dos Bancários de São Paulo (2010). Disponível em: [www.spbancarios.com.br](http://www.spbancarios.com.br). Acesso em: 15 jan. 2010.

Wikipedia (2009), The free encyclopedia. Disponível em: [http://en.wikipedia.org/wiki/Bénédict\\_Morel](http://en.wikipedia.org/wiki/Bénédict_Morel). Acesso em: 26 jan. 2010.

Wikipédia (2010), A enciclopédia livre. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Personalidade>. Acesso em: 17 fev. 2010.

[www.corporatepredators.org/top100](http://www.corporatepredators.org/top100). Acesso em: 26 jan. 2010.

## 7 Anexos

### Anexo 1

#### Relatório das 100 empresas mais criminosas da década de 90

<p><b>1) F. Hoffmann-La Roche Ltd.</b>  Tipo de Crime: Formação de cartel  Multa Criminal: US\$500 milhões  12 Corporate Crime Reporter 21(1), May 24, 1999</p>	<p><b>30)(empate) Warner-Lambert Company</b>  Tipo de Crime: Alimentos e drogas  Multa Criminal: US\$10 milhões  9 Corporate Crime Reporter 46(1), December 4, 1995</p>	<p><b>67)(empate) Arizona Chemical Co. Inc.</b>  Tipo de Crime: Ambiental  Multa Criminal: US\$2,5 milhões  10 Corporate Crime Reporter 39(5), October 14, 1996</p>
<p><b>2) Daiwa Bank Ltd.</b>  Tipo de Crime: Financeiro  Multa Criminal: US\$340 milhões  10 Corporate Crime Reporter 9(3), March 4, 1996</p>	<p><b>34) General Electric</b>  Tipo de Crime: Fraude  Multa Criminal: US\$9,5 milhões  6 Corporate Crime Reporter 30(7), July 27, 1992</p>	<p><b>67)(empate) Consolidated Rail Corporation (Conrail)</b>  Tipo de Crime: Ambiental  Multa Criminal: US\$2,5 milhões  9 Corporate Crime Reporter 30(1), July 31, 1995</p>
<p><b>3) BASF Aktiengesellschaft</b>  Tipo de Crime: Formação de cartel  Multa Criminal: US\$225 milhões  12 Corporate Crime Reporter 21(1), May 24, 1999</p>	<p><b>35)(empate) Royal Caribbean Cruises Ltd.</b>  Tipo de Crime: Ambiental  Multa Criminal: US\$9 milhões  12 Corporate Crime Reporter 23(3), June 8, 1998</p>	<p><b>69) International Paper</b>  Tipo de Crime: Ambiental  Multa Criminal: US\$2,2 milhões  5 Corporate Crime Reporter 31(7), August 5, 1991</p>
<p><b>4) SGL Carbon Aktiengesellschaft (SGL AG)</b>  Tipo de Crime: Formação de cartel  Multa Criminal: US\$135 milhões  12 Corporate Crime Reporter 19(4), May 10, 1999</p>	<p><b>35)(empate) Showa Denko Carbon</b>  Tipo de Crime: Formação de cartel  Multa Criminal: US\$9 milhões  12 Corporate Crime Reporter 19(4), May 10, 1999</p>	<p><b>70)(empate) Consolidated Edison Company</b>  Tipo de Crime: Ambiental  Multa Criminal: US\$2 milhões  8 Corporate Crime Reporter 46(5), November 28, 1994</p>
<p><b>5) Exxon Corporation e Exxon Shipping</b>  Tipo de Crime: Ambiental  Multa Criminal: US\$125 milhões  5 Corporate Crime Reporter 11(3), March 18, 1991</p>	<p><b>37) IBM East Europe/Asia Ltd.</b>  Tipo de Crime: Exportações ilegais  Multa Criminal: US\$8,5 milhões  12 Corporate Crime Reporter 32(1), August 10, 1998</p>	<p><b>70)(empate) Crop Growers Corporation</b>  Tipo de Crime: Financiamento ilegal de campanha eleitoral  Multa Criminal: US\$2 milhões  11 Corporate Crime Reporter 4(3), January 27, 1997</p>
<p><b>6) UCAR International, Inc.</b>  Tipo de Crime: Formação de cartel  Multa Criminal: US\$110 milhões</p>	<p><b>38) Empire Sanitary Landfill Inc.</b>  Tipo de Crime: Financiamento ilegal de campanha eleitoral  Multa Criminal: US\$8 milhões  11 Corporate Crime Reporter 39(3), October 13, 1997</p>	<p><b>70)(empate) E-Systems Inc.</b>  Tipo de Crime: Fraude  Multa Criminal: US\$2 milhões  4 Corporate Crime Reporter 33, September 3, 1990</p>
	<p><b>39)(empate) Colonial Pipeline</b></p>	<p><b>70)(empate) HAL Beheer BV</b>  Tipo de Crime: Ambiental  Multa Criminal: US\$2 milhões  12 Corporate Crime Reporter</p>

<p>12 Corporate Crime Reporter 15(6), April 13, 1998</p> <p><b>7) Archer Daniels Midland</b> Tipo de Crime: Formação de cartel Multa Criminal: US\$100 milhões 10 Corporate Crime Reporter 40(1), October 21, 1996</p> <p><b>8)(empate) Banker's Trust</b> Tipo de Crime: Financeiro Multa Criminal: US\$60 milhões 12 Corporate Crime Reporter 11(1), March 15, 1999</p> <p><b>8)(empate) Sears Bankruptcy Recovery Management Services</b> Tipo de Crime: Fraude Multa Criminal: US\$60 milhões 13 Corporate Crime Reporter 7(1), February 15, 1999</p> <p><b>10) Haarman &amp; Reimer Corp.</b> Tipo de Crime: Formação de cartel Multa Criminal: US\$50 milhões 11 Corporate Crime Reporter 5(4), February 3, 1997</p> <p><b>11) Louisiana-Pacific Corporation</b> Tipo de Crime: Ambiental Multa Criminal: US\$37 milhões 12 Corporate Crime Reporter 23(1), June 8, 1998</p> <p><b>12) Hoechst AG</b> Tipo de Crime: Formação de cartel Multa Criminal: US\$36 milhões 12 Corporate Crime Reporter 19(6), May 10, 1999</p> <p><b>13) Damon Clinical Laboratories, Inc.</b> Tipo de Crime: Fraude Multa Criminal: US\$35,2 milhões 10 Corporate Crime Reporter 39(6), October 14, 1996</p> <p><b>14) C.R. Bard Inc.</b> Tipo de Crime: Alimentos e drogas Multa Criminal: US\$30,9</p>	<p><b>Company</b> Tipo de Crime: Ambiental Multa Criminal: US\$7 milhões 13 Corporate Crime Reporter 9(3), March 1, 1999</p> <p><b>39)(empate) Eklof Marine Corporation</b> Tipo de Crime: Ambiental Multa Criminal: US\$7 milhões 11 Corporate Crime Reporter 37(4), September 29, 1997</p> <p><b>41)(empate) Chevron</b> Tipo de Crime: Ambiental Multa Criminal: US\$6,5 milhões 6 Corporate Crime Reporter, 22(1), June 1, 1992</p> <p><b>41)(empate) Rockwell International Corporation</b> Tipo de Crime: Ambiental Multa Criminal: US\$6,5 milhões 10 Corporate Crime Reporter 15(4), April 15, 1996</p> <p><b>43) Tokai Carbon Ltd. Co.</b> Tipo de Crime: Formação de cartel Multa Criminal: US\$6 milhões 12 Corporate Crime Reporter 19(4), May 10, 1999</p> <p><b>44)(empate) Allied Clinical Laboratories, Inc.</b> Tipo de Crime: Fraude Multa Criminal: US\$5 milhões 10 Corporate Crime Reporter 45(1), November 25, 1996</p> <p><b>44)(empate) Northern Brands International Inc.</b> Tipo de Crime: Fraude Multa Criminal: US\$5 milhões 13 Corporate Crime Reporter 1(1), January 4, 1999</p> <p><b>44)(empate) Ortho Pharmaceutical Corporation</b> Tipo de Crime: Obstrução da justiça Multa Criminal: US\$5 milhões 9 Corporate Crime Reporter 2(3), January 16, 1995</p> <p><b>44)(empate) Unisys</b> Tipo de Crime: Suborno Multa Criminal: US\$5 milhões 5 Corporate Crime Reporter</p>	<p>39(4), October 12, 1998</p> <p><b>70)(empate) John Morrell e Company</b> Tipo de Crime: Ambiental Multa Criminal: US\$2 milhões 10 Corporate Crime Reporter 6(3), February 12, 1996</p> <p><b>70)(empate) United Technologies Corporation</b> Tipo de Crime: Fraude Multa Criminal: US\$2 milhões 6 Corporate Crime Reporter 34(4), September 7, 1992</p> <p><b>76) Mitsubishi Corporation, Mitsubishi International Corporation</b> Tipo de Crime: Formação de cartel Multa Criminal: US\$1,8 milhões 8 Corporate Crime Reporter 29(4), July 18, 1994</p> <p><b>77)(empate) Blue Shield of California</b> Tipo de Crime: Fraude Multa Criminal: US\$1,5 milhões 10 Corporate Crime Reporter 18(3), May 6, 1996</p> <p><b>77)(empate) Browning-Ferris Inc.</b> Tipo de Crime: Ambiental Multa Criminal: US\$1,5 milhões 12 Corporate Crime Reporter 23(3), June 8, 1998</p> <p><b>77)(empate) Odwalla Inc.</b> Tipo de Crime: Alimentos e drogas Multa Criminal: US\$1,5 milhões 12 Corporate Crime Reporter 30(1), July 27, 1998</p> <p><b>77)(empate) Teledyne Inc.</b> Tipo de Crime: Declarações falsas Multa Criminal: US\$1,5 milhões 7 Corporate Crime Reporter 34(12), September 6, 1993</p> <p><b>77)(empate) Unocal Corporation</b> Tipo de Crime: Ambiental Multa Criminal: US\$1,5 milhões 8 Corporate Crime Reporter 12(8), March 21, 1994</p>
---	--	--

<p>milhões 7 Corporate Crime Reporter 41(1), October 25, 1993</p> <p><b>15) Genentech Inc.</b> Tipo de Crime: Alimentos e drogas Multa Criminal: US\$30 milhões 12 Corporate Crime Reporter 16(3), April 19, 1999</p> <p><b>16) Nippon Gohsei</b> Tipo de Crime: Formação de cartel Multa Criminal: US\$21 milhões 12 Corporate Crime Reporter 29(3), July 19, 1999</p> <p><b>17)(empate) Pfizer Inc.</b> Tipo de Crime: Formação de cartel Multa Criminal: US\$20 milhões 12 Corporate Crime Reporter 30(1), July 26, 1999</p> <p><b>17)(empate) Summitville Consolidated Mining Co. Inc.</b> Tipo de Crime: Ambiental Multa Criminal: US\$20 milhões 10 Corporate Crime Reporter 20(3) May 20, 1996</p> <p><b>19)(empate) Lucas Western Inc.</b> Tipo de Crime: Declarações falsas Multa Criminal: US\$18,5 milhões 9 Corporate Crime Reporter 4(6), January 30, 1995</p> <p><b>19)(empate) Rockwell International Corporation</b> Tipo de Crime: Ambiental Multa Criminal: US\$18,5 milhões 6 Corporate Crime Reporter 13(4), March 30, 1992</p> <p><b>21) Royal Caribbean Cruises Ltd.</b> Tipo de Crime: Ambiental Multa Criminal: US\$18 milhões 12 Corporate Crime Reporter 30(4), July 26, 1999</p> <p><b>22) Teledyne Industries Inc.</b> Tipo de Crime: Fraude Multa Criminal: US\$17,5 milhões</p>	<p>35(11), September 16, 1991</p> <p><b>44)(empate) Georgia Pacific Corporation</b> Tipo de Crime: Sonegação de impostos Multa Criminal: US\$5 milhões 5 Corporate Crime Reporter 38(8), October 7, 1991</p> <p><b>49) Kanzaki Specialty Papers Inc.</b> Tipo de Crime: Formação de cartel Multa Criminal: US\$4,5 milhões 8 Corporate Crime Reporter 29(4), July 18, 1994</p> <p><b>50) ConAgra Inc.</b> Tipo de Crime: Fraude Multa Criminal: US\$4,4 milhões 11 Corporate Crime Reporter 12(1), March 24, 1997</p> <p><b>51) Ryland Mortgage Company</b> Tipo de Crime: Financeiro Multa Criminal: US\$4,2 milhões 12 Corporate Crime Reporter 32(1), August 10, 1998</p> <p><b>52)(empate) Blue Cross Blue Shield of Illinois</b> Tipo de Crime: Fraude Multa Criminal: US\$4 milhões 12 Corporate Crime Reporter 29(1), July 20, 1998</p> <p><b>52)(empate) Borden Inc.</b> Tipo de Crime: Formação de cartel Multa Criminal: US\$4 milhões 4 Corporate Crime Reporter 11(9), March 19, 1990</p> <p><b>52)(empate) Dexter Corporation</b> Tipo de Crime: Ambiental Multa Criminal: US\$4 milhões 6 Corporate Crime Reporter 35(6), September 14, 1992</p> <p><b>52)(empate) Southland Corporation</b> Tipo de Crime: Formação de cartel Multa Criminal: US\$4 milhões 4 Corporate Crime Reporter 11(9), March 19, 1990</p>	<p><b>82)(empate) Doyon Drilling Inc.</b> Tipo de Crime: Ambiental Multa Criminal: US\$1 milhão 12 Corporate Crime Reporter 21(1), May 25, 1998</p> <p><b>82)(empate) Eastman Kodak</b> Tipo de Crime: Ambiental Multa Criminal: US\$1 milhão 4 Corporate Crime Reporter 14(1), April 9, 1990</p> <p><b>82)(empate) Case Corporation</b> Tipo de Crime: Exportações ilegais Multa Criminal: US\$1 milhão 10 Corporate Crime Reporter 22(4), June 3, 1996</p> <p><b>85) Marathon Oil</b> Tipo de Crime: Ambiental Multa Criminal: US\$900.000 5 Corporate Crime Reporter 22(5), June 3, 1991</p> <p><b>86) Hyundai Motor Company</b> Tipo de Crime: Financiamento ilegal de campanha eleitoral Multa Criminal: US\$600.000 9 Corporate Crime Reporter 48(3), December 18, 1995</p> <p><b>87)(empate) Baxter International Inc.</b> Tipo de Crime: Boicote ilegal Multa Criminal: US\$500.000 7 Corporate Crime Reporter 13(7) , March 29, 1993</p> <p><b>87)(empate) Bethship-Sabine Yard</b> Tipo de Crime: Ambiental Multa Criminal: US\$500.000 9 Corporate Crime Reporter 26(4), July 3, 1995</p> <p><b>87)(empate) Palm Beach Cruises</b> Tipo de Crime: Ambiental Multa Criminal: US\$500.000 12 Corporate Crime Reporter 30(4), July 26, 1999</p> <p><b>87)(empate) Princess Cruises Inc.</b> Tipo de Crime: Ambiental Multa Criminal: US\$500.000</p>
---	---	--

<p>6 Corporate Crime Reporter 39(9), October 12, 1992</p> <p><b>23) Northrop</b> Tipo de Crime: Declarações falsas Multa Criminal: US\$17 milhões 4 Corporate Crime Reporter 9(1), March 5, 1990</p> <p><b>24) Litton Applied Technology Division (ATD) e Litton Systems Canada (LSL)</b> Tipo de Crime: Fraude Multa Criminal: US\$16,5 milhões 12 Corporate Crime Reporter 27(1), July 5, 1999</p> <p><b>25) Iroquois Pipeline Operating Company</b> Tipo de Crime: Ambiental Multa Criminal: US\$15 milhões 10 Corporate Crime Reporter 22(1), June 3, 1996</p> <p><b>26) Eastman Chemical Company</b> Tipo de Crime: Formação de cartel Multa Criminal: US\$11 milhões 12 Corporate Crime Reporter 38(5), October 5, 1998</p> <p><b>27) Copley Pharmaceutical, Inc.</b> Tipo de Crime: Alimentos e drogas Multa Criminal: US\$10,65 milhões 11 Corporate Crime Reporter 22(1), June 2, 1997</p> <p><b>28) Lonza AG</b> Tipo de Crime: Formação de cartel Multa Criminal: US\$10,5 milhões 12 Corporate Crime Reporter 10(1), March 8, 1999</p> <p><b>29) Kimberly Home Health Care Inc.</b> Tipo de Crime: Fraude Multa Criminal: US\$10,08 milhões 12 Corporate Crime Reporter 30(6), July 26, 1999</p> <p><b>30)(empate) Ajinomoto Co.</b></p>	<p><b>52)(empate) Teledyne Industries Inc.</b> Tipo de Crime: Exportações ilegais Multa Criminal: US\$4 milhões 9 Corporate Crime Reporter 5(3), February 6, 1995</p> <p><b>52)(empate) Tyson Foods Inc.</b> Tipo de Crime: Corrupção pública Multa Criminal: US\$4 milhões 12 Corporate Crime Reporter 1(3), January 5, 1998</p> <p><b>58)(empate) Aluminum Company of America (ALCOA)</b> Tipo de Crime: Ambiental Multa Criminal: US\$3.75 milhões 5 Corporate Crime Reporter 29(6), July 22, 1991</p> <p><b>58)(empate) Costain Coal Inc.</b> Tipo de Crime: Morte de trabalhador Multa Criminal: US\$3.75 milhões 7 Corporate Crime Reporter 9(10), March 1, 1993</p> <p><b>58)(empate) United States Sugar Corporation</b> Tipo de Crime: Ambiental Multa Criminal: US\$3,75 milhões 5 Corporate Crime Reporter 27(4), December 9, 1991</p> <p><b>61) Saybolt, Inc., Saybolt North America</b> Tipo de Crime: Ambiental Multa Criminal: US\$3.4 milhões 12 Corporate Crime Reporter 33(1), August 17, 1998</p> <p><b>62)(empate) Bristol-Myers Squibb</b> Tipo de Crime: Ambiental Multa Criminal: US\$3 milhões 6 Corporate Crime Reporter 18(3), May 4, 1992</p> <p><b>62)(empate) Chemical Waste Management Inc.</b> Tipo de Crime: Ambiental Multa Criminal: US\$3 milhões 6 Corporate Crime Reporter</p>	<p>12 Corporate Crime Reporter 30(4), July 26, 1999</p> <p><b>91)(empate) Cerestar Bioproducts BV</b> Tipo de Crime: Formação de cartel Multa Criminal: US\$400.000 12 Corporate Crime Reporter 28(3), June 29, 1998</p> <p><b>91)(empate) Sun-Land Products of California</b> Tipo de Crime: Financiamento ilegal de campanha eleitoral Multa Criminal: US\$400.000 12 Corporate Crime Reporter 33(1), August 17, 1998</p> <p><b>93)(empate) American Cyanamid</b> Tipo de Crime: Ambiental Multa Criminal: US\$250.000 4 Corporate Crime Reporter 46(5), December 3, 1990</p> <p><b>93)(empate) Korean Air Lines</b> Tipo de Crime: Financiamento ilegal de campanha eleitoral Multa Criminal: US\$250.000 9 Corporate Crime Reporter 47(1), December 11, 1995</p> <p><b>93)(empate) Regency Cruises Inc.</b> Tipo de Crime: Ambiental Multa Criminal: US\$250.000 12 Corporate Crime Reporter 30(4), July 26, 1999</p> <p><b>96)(empate) Adolph Coors Company</b> Tipo de Crime: Ambiental Multa Criminal: US\$200.000 4 Corporate Crime Reporter 43(3), November 12, 1990</p> <p><b>96)(empate) Andrew e Williamson Sales Co.</b> Tipo de Crime: Alimentos e drogas Multa Criminal: US\$200.000 11 Corporate Crime Reporter 44(4), November 17, 1997</p> <p><b>96)(empate) Daewoo International Corporation</b> Type of Fine: Financiamento</p>
--	---	---

<p><b>Inc.</b>  Tipo de Crime: Formação de cartel  Multa Criminal: US\$10 milhões  10 Corporate Crime Reporter  40(1), October 21, 1996</p> <p><b>30(empate) Bank of Credit e Commerce International (BCCI)</b>  Tipo de Crime: Financeiro  Multa Criminal: US\$10 milhões  4 Corporate Crime Reporter 3(1)  January 22, 1990</p> <p><b>30(empate) Kyowa Hakko Kogyo Co. Ltd.</b>  Tipo de Crime: Formação de cartel  Multa Criminal: US\$10 milhões  10 Corporate Crime Reporter  40(1), October 21, 1996</p>	<p>40(5), October 19, 1992</p> <p><b>62(empate) Ketchikan Pulp Company</b>  Tipo de Crime: Ambiental  Multa Criminal: US\$3 milhões  9 Corporate Crime Reporter  13(1), April 3, 1995</p> <p><b>62(empate) United Technologies Corporation</b>  Tipo de Crime: Ambiental  Multa Criminal: US\$3 milhões  5 Corporate Crime Reporter  21(1), May 27, 1991</p> <p><b>62(empate) Warner-Lambert Inc.</b>  Tipo de Crime: Ambiental  Multa Criminal: US\$3 milhões  11 Corporate Crime Reporter  37(3), September 29, 1997</p>	<p>ilegal de campanha eleitoral  Multa Criminal: US\$200.000  10 Corporate Crime Reporter  13(3), April 1, 1996</p> <p><b>96(empate) Exxon Corporation</b>  Tipo de Crime: Ambiental  Multa Criminal: US\$200.000  5 Corporate Crime Reporter  12(1), March 25, 1991</p> <p><b>100) Samsung America Inc.</b>  Tipo de Crime: Financiamento ilegal de campanha eleitoral  Multa Criminal: US\$150.000  10 Corporate Crime Reporter  6(5), February 12, 1996</p>
--	--	--



## **Anexo 2**

Cd contendo a entrevista

## **Anexo 3**

### **Escala P-SCAN de Robert Hare**

#### **Itens da P-Scan**

##### **Faceta Interpessoal**

1. A sua presença faz algumas pessoas sentirem-se estranhamente desconfortáveis
2. Procura pontos fracos, formas de abrir caminho
3. Muito teimoso, opnador, raramente admite estar errado
4. Tenta descrever-se como bom sujeito
5. Mentalmente facilmente enquanto olha nos olhos das pessoas
6. É como um camaleão
7. Usa uma linguagem (e.g. palavras caras, incompreensíveis) por vezes inapropriadamente, para impressionar os outros
8. Tem o dom da palavra e é hábil na conversa
9. Faz frases difíceis de acreditar e complicadas de testar
10. É condescendente, de atitudes “superiores”, inferioriza os outros
11. Tem que ser o centro das atenções
12. Faz “jogos mentais”, com uso da inteligência ou esperteza
13. Domina/controla as interações com os outros
14. Tem crenças, atitudes difíceis de explicar
15. Auto-confiante, com segurança, raramente embaraçado
16. Perito em manipular, ganha facilmente a confiança dos outros
17. Parece ter mais aparência do que substância
18. Impressiona uns com charme, outros com modos excessivamente amáveis mas pouco sinceros
19. As suas conversas perdem a seqüência, ou o contexto
20. Vê-se como líder e aos outros como discípulos
21. Usa a ameaça e medo como instrumentos de controle
22. Família, amigos e estranhos servem de “joguete”
23. Facilmente muda as histórias quando são postas em causa
24. Normalmente tem explicações convincentes para os comportamentos

25. Exagera o estatuto e a reputação
26. A atitude perante os outros é cruel e fria
27. Acredita que o mundo é hostil, que todos se “comem” uns aos outros (“mundo cão”)
28. Descreve-se como alguém carismático
29. Oportunista, sempre à procura de uma “ponte”
30. Tem fortes conhecimentos daquilo a que tem direito

### **Faceta Afetiva**

1. É indiferente aos sentimentos ou preocupações dos outros
2. Tem uma expressão verbal das emoções inconsistente com o comportamento
3. Frequentemente é física ou emocionalmente abusivo
4. Culpa as drogas e/ou o álcool pelas suas ações
5. Discute emoções nos seus termos mais concretos (e.g., amor é sexo)
6. É temido pela família e pelos amigos
7. Sente-se justificado por magoar ou usar os outros
8. É com frequência verbalmente abusador ou ameaçador
9. Tem um olhar fixo predatório ou inquietante
10. Acha-se vítima de má sorte ou do “sistema”
11. Acredita que as pessoas levam da vida aquilo que merecem
12. As expressões de remorso não parecem sinceras
13. A agressão e a violência são manifestadas de forma “cruel”
14. Sacrifica facilmente os outros, incluindo família e amigos, para se ajudar a si próprio
15. As interações com os outros parecem superficiais e frívolas
16. Os seus olhos parecem vazios ou desprovidos de emoções
17. Não assume responsabilidade pelas suas ações
18. Não tem vínculos emocionais fortes com a família nem com os outros
19. Confunde-se com a hostilidade ou com as reações negativas dos outros
20. Atribui os insucessos (escolares, profissionais, interpessoais, desportivos, etc.) aos outros

21. Não se preocupa com o impacto das suas ações nos outros
22. Aparentemente, não sente ansiedade, nervosismo ou angústia
23. Usa facilmente a violência para atingir objetivos
24. Tem acessos emocionais explosivos de curta duração
25. Parece não ser capaz de compreender os sentimentos dos outros
26. A exibição das emoções não parece genuína (i.e., como uma ação dramática numa peça)
27. Apresenta-se ou é descrito como frio, desprovido de emoções
28. A descrição de acontecimentos emocionais parece literal ou não estar completamente correta
29. É estranhamente indiferente aos infortúnios ou ao sofrimento dos outros
30. Parece estranhamente “frio” quando sob pressão

### **31. Estilo de vida**

1. É descrito como hiperativo e indisciplinável enquanto adolescente
2. Desafia a autoridade
3. Gosta de atividades excitantes e arriscadas
4. Anda constantemente metido em problemas de natureza diversa
5. Não cumpre obrigações ou compromissos
6. Consome álcool ou drogas com frequência
7. Vive sob as suas próprias normas (i.e., não tem um sentido do dever moral)
8. O seu comportamento é imprevisível
9. Manifesta um comportamento anti-social variado e freqüente
10. Perde a calma com frequência e recupera-a rapidamente
11. Tem uma baixa avaliação académica ou profissional
12. Vive o dia-a-dia
13. Já teve contactos com a polícia
14. Vive a vida a todo o gás
15. Faz coisas no impulso do momento
16. É descrito como desordeiro
17. Trafica drogas
18. Apenas tem amigos casuais, discípulos

19. As suas ações põem os outros em risco
20. Muda freqüentemente de escola, emprego, grupo, amigos
21. É cruel com os animais
22. Facilmente entediado com as coisas e com as pessoas
23. O seu comportamento sexual é banal ou agressivo
24. É freqüentemente o “chefe dos fantoches”
25. As suas atitudes e comportamento são predatórios
26. É fascinado por armas
27. Utiliza os outros de forma parasita
28. É um “rolling stone”, um vagabundo
29. Acredita que o mundo é feito pelos que dão e pelos que tiram
30. Tem um de vida superficial, com pouco sentido de propósito