

INVESTIGAÇÃO, DISSUAÇÃO E PREVENÇÃO DE FRAUDES A PSICOPATIA NO AMBIENTE CORPORATIVO

FRAUD INVESTIGATION, DETERRENCE AND PREVENTION PSYCHOPATHY IN THE CORPORATE ENVIRONMENT

Petter Anderson Lopes¹

Resumo: Este artigo aborda de forma sucinta a importância da avaliação de perfil no ambiente corporativo para a prevenção de comportamentos delituosos. Saber identificar o perfil do indivíduo de forma correta, auxilia no processo de contratação de colaboradores honestos. Outro ponto de grande relevância é a identificação do psicopata corporativo, ou também, o narcisista corporativo. Para efetuar uma boa contratação, é abordada também as questões referentes a Entrevista Cognitiva, que de forma adaptada, pode trazer benefícios consideráveis para o entrevistador e apoiar de forma eficiente a avaliação de personalidades. Questões relativas a investigação, prevenção, dissuasão de fraudes, devem fazer parte do ambiente organizacional.

Palavras-chave: Psicopatia. Avaliação de Personalidade. Entrevista Cognitiva. Fraudes. Investigação.

Abstract: This article briefly discusses the importance of profiling in the corporate environment to prevent criminal behavior. Knowing how to correctly identify the individual's profile helps in the process of hiring honest employees. Another point of great relevance is the identification of the corporate psychopath, or also the corporate narcissist. To make the hiring process smooth, issues related to Cognitive Interviewing are also addressed, which, in an adapted way, can bring considerable benefits to the interviewer and efficiently support the assessment of personalities. Issues related to investigation, prevention, deterrence of fraud, must be part of the organizational environment.

Key words: Psychopathy. Personality Assessment. Cognitive Interview. Frauds. Investigation.

1- Perito Judicial, Ethical Hacker, Computação Forense, Investigação e Prevenção de Fraudes. e-mail: petter@periciacomputacional.com

1. INTRODUÇÃO

A visão diferenciada em um ambiente corporativo com o olhar voltado para o comportamento do indivíduo, possibilita a rápida reação e tomada de decisão quando algum evento desagradável ocorre. Compreender o ser humano desde sua contratação até sua ascensão na organização, pode ser benéfico quando necessário investigar algum ato delituoso como corrupção e fraude, além de auxiliar positivamente na prevenção dos delitos. Saber reconhecer uma pessoa propensa a cometer determinados atos delituosos, ajuda a organização a estar um passo à frente em relação aos problemas.

Ainda neste ensejo encontramos elementos interessantes para o exame, dissuasão e prevenção de fraudes, bem como, pode-se auxiliar uma organização a livrar bons colaboradores de más influências e momentos desagradáveis com colegas propensos a cometer atos como bullying, assédio moral, violência psicológica e/ou física, manipulação, entre outros. Para combater esses e outros problemas, as organizações podem contar com a avaliação de personalidade.

A **avaliação da personalidade** teve seu surgimento em ambientes clínicos não tradicionais à medida que os psicólogos passaram a desempenhar papéis consultivos. A partir deste ponto, a avaliação de personalidade passou a ficar presente em diversos outros ambientes, como por exemplo o ambiente de saúde, ambiente forense, casos civis, direito de família, ambientes educacionais e ambientes organizacionais.

Basicamente, neste artigo, abordaremos o ambiente organizacional, no entanto, cabe uma pequena descrição em cada ambiente:

- **Ambientes de saúde** - pode ser útil na identificação de aspectos psicológicos da doença física, monitorando a adaptação à doença crônica ou incapacidade, estimando a tolerância a procedimentos cirúrgicos e revelando as fontes de um estilo de vida insalubre ou má conformidade com o tratamento prescrito.
- **Ambientes forenses** - as indicações de teste de personalidade de deficiência mental podem contribuir em casos criminais para determinações de competência e sanidade.
- **Casos civis** - os achados de avaliação de personalidade relacionados à disfunção psicológica ou incapacidade são, muitas vezes, relevantes no julgamento de danos pessoais e pedidos de incapacidade.
- **Direito de família** - é importante em casos onde há a necessidade de levantamento das informações de teste de personalidade sobre as qualidades pessoais e o ajuste psicológico das crianças e de seus pais são comumente consideradas na mediação dos direitos de guarda e visitação da criança.
- **Ambientes educacionais** - os resultados das avaliações de personalidade podem identificar a necessidade de prestar aconselhamento ou serviços educacionais diferenciados, como para alunos com problemas de conduta ou aprendizagem.
- **Ambientes organizacionais** - a avaliação da personalidade pode ser útil na avaliação de candidatos a emprego ou promoção, e os resultados dos testes podem ajudar a determinar a aptidão para o dever de pessoas que se tornaram psicologicamente prejudicadas ou que se comportaram de maneiras que levantaram preocupação sobre seu potencial de violência.

2. PREPARANDO-SE PARA AVALIAÇÕES DE PERSONALIDADE

Basicamente, entende-se que o psicólogo é o profissional devidamente autorizado a aplicar as técnicas e métodos de avaliação de personalidade quando se trata da psicologia clínica, no entanto, isso não significa que todos têm este potencial. É extremamente importante que o profissional seja bem capacitado e que ao se preparar para realizar uma avaliação de personalidade, os examinadores tenham estruturado de forma bastante metódica as perguntas de encaminhamento que serão feitas, bem como os tipos de conclusões e recomendações que responderão a essas perguntas. A preparação adequada envolve, por exemplo, esclarecer a questão de referência e selecionar uma bateria de testes, bem como, também deve incluir a obtenção de consentimento informado da pessoa que deve ser examinada.

Colocando-se em um contexto que não seja a avaliação clínica, no contexto de um pessoal por exemplo, suponha que uma organização esteja buscando ajuda na avaliação de candidatos a uma posição de liderança. Neste contexto, o conhecimento prévio sobre as características de personalidade que provavelmente promoverão uma liderança eficaz, como ser enérgico, decisivo, assertivo, autoconfiante e razoavelmente inabalável, podem estar sob domínio de outro profissional, que não seja necessariamente formado em psicologia. Sendo assim, entende-se inclusive que o examinador, neste ensejo, pode ser outro indivíduo com conhecimento de causa, ou seja, notório saber.

Um *criminal profiler* por exemplo, poderá ser um grande auxiliar na elaboração de questionários e orientações quanto a técnicas de avaliação contínua. No Brasil, um *criminal profiler* ou perfilador criminal é formado a partir de alguma pós-graduação reconhecida pelo MEC.

Contudo, compreende-se que a familiaridade com a relevância das características de personalidade para o potencial de liderança, coloca os examinadores em um cenário mais propício para focar nessas características na coleta, interpretação e relatório de dados de avaliação, de modo que facilitem o processo de seleção da organização.

Weiner e Greener (2017), ponderam que de forma geral, compreende-se que no ambiente corporativo, o modelo de avaliação empregado é conhecido como **avaliações administrativas**. Os autores ainda citam que as avaliações administrativas devem ser realizadas em benefício das partes que as solicitam, ou seja, os propósitos administrativos normalmente caracterizam avaliações em ambientes forenses, educacionais e organizacionais. Portanto, como exemplo, temos o cenário onde o examinador pode ter sido solicitado a esclarecer questões como se um preso deve ser colocado em liberdade condicional, em se tratando de um ambiente forense, ou responder se algum colaborador deve ser promovido a um cargo executivo.

Segundo Weiner e Greener (2017), as que irão participar de uma avaliação administrativa, temem consequências negativas do exame, visto que são obrigadas a comparecer, ou seja, não é uma avaliação oriunda de um apoio procurado como ocorre na clínica. Os autores ainda ponderam que as pessoas administrativamente referidas podem recusar-se a ser examinadas. Reconhecer essas implicações, auxiliar o examinador a antecipar as atitudes e preparar-se para discutir com a pessoa questões como quem receberá os resultados do exame.

3. CONFIABILIDADE DIFERENCIAL DOS DADOS OBTIDOS

Indivíduos cooperativos em divulgar suas características de personalidade tendem a responder aos testes de forma franca. Em contrapartida, pessoas relutantes em divulgar informações pessoais, seja como uma preferência característica de estilo de personalidade para manter seus pensamentos e sentimentos para si mesmos ou como um esforço consciente e deliberado para reter ou ocultar informações. Portanto, a relutância limita os dados de teste que os examinadores podem obter, a extensão das inferências interpretativas que podem desenhar e a confiança com que podem apresentar suas conclusões e recomendações.

Apesar de sua aversão à auto divulgação, os examinados relutantes ao serem encaminhados para avaliação administrativa, podem querer evitar parecer relutantes, podendo inclusive, cooperar consideravelmente com os procedimentos de teste. Porém cabe observar que, ainda que sejam cooperativos, no entanto, os indivíduos relutantes, podem, muitas vezes comprometer a confiabilidade dos dados de teste que produzem, respondendo menos plenamente do que poderiam. Contudo, os inventários de auto relato, podem auxiliar de modo que o indivíduo forneça o maior número de informações credíveis, visto que a maioria destes inventários de auto relatório incluem escalas de validade que ajudam a identificar quando os dados obtidos são enganosos ou não confiáveis.

4. FRAUDE E CORRUPÇÃO EM TEMPOS DE DESASTRE

De acordo com Kratcoski (2018), após grandes desastres, em que um grande número de pessoas se tornam vítimas tendem a trazer à tona o melhor de algumas pessoas, bem como o pior de outras. Neste contexto pode-se observar um grande número de indivíduos dispostos a praticar a caridade, trabalho voluntário, entre outros. No entanto, ainda para Kratcoski (2018), para alguns indivíduos, esses eventos catastróficos oferecem oportunidades de ganho pessoal trazendo à tona aqueles que desejam lucrar com esses eventos catastróficos, engajando-se em várias atividades criminosas, incluindo fraude e corrupção. Uma vez que a economia está em uma recessão ou depressão severa, a porta se abre ainda mais para corrupção e fraudes adicionais de outros grupos, como organizações criminosas.

Kratcoski (2018) também pondera que há outros tipos de fraudadores como aqueles que arrecadam fundos para as vítimas, mas nunca repassam esses valores às vítimas, empreiteiros de construção e reparos questionáveis e aqueles que roubam as identidades das vítimas para fazer reivindicações. Outra afirmação de Kratcoski (2018), inclui que fraudes de empreiteiros de construção e reparos associadas às consequências de grandes desastres incluem cobrança excessiva, trabalho de má qualidade ou trabalho não finalizado.

5. O PSICOPATA NO AMBIENTE CORPORATIVO

Após compreender um pouco como funciona a avaliação de perfil e os contextos comuns onde ocorrem as fraudes e esquemas de corrupção, é possível entrar no assunto que trata a identificação do psicopata no ambiente corporativo e o que isso pode representar para uma organização. À primeira vista, indivíduos com tendências psicopáticas podem parecer atraentes durante o recrutamento e podem ter sucesso a curto prazo, mas argumentamos que, semelhante a indivíduos com tendências narcisistas, os aspectos destrutivos da personalidade aparecerão a longo prazo (Campbell, Hoffman, Campbell e Marchisio (2011).

De acordo com Fritzon (2020) há estudos que concluem que a capacidade de encantar, manipular e enganar outros permitiu que líderes psicopatas alcançassem um aparente sucesso em suas carreiras, apesar de índices de desempenho negativos e comportamentos potencialmente prejudiciais à corporação e seu pessoal. Ainda para os autores, particularmente seu componente interpessoal, estava positivamente associado às classificações internas do estilo Carisma/Apresentação (criatividade, pensamento estratégico e habilidades de comunicação) e negativamente associado às classificações de Responsabilidade/Performance (sendo um jogador de equipe, habilidades de liderança e gerenciamento e realizações gerais). Em contrapartida, Stevens, Deuling e Armenakis (2012) descobriram que a psicopatia está positivamente relacionada à tomada de decisões antiéticas.

Fritzon (2020) pondera que a pesquisa de Ragatz, Fremouw e Baker (2012) é um exemplo de trabalho que explora traços psicológicos entre infratores do colarinho branco. Os resultados da pesquisa sugerem que os infratores do colarinho branco têm pontuações mais baixas na criminalidade do estilo de

vida, mas pontuações mais altas em algumas medidas de psicopatologia e traços psicopáticos em comparação com os infratores do colarinho branco. Ainda para Fritzon (2020), da mesma forma, McKay, Stevens e Fratzi (2010) examinou a psicopatologia do criminoso de colarinho branco agindo como um líder corporativo. Eles analisaram o impacto do comportamento de um líder sobre outros funcionários e a cultura organizacional desenvolvida durante seu reinado. Eles descobriram o narcisismo, e sugerem-se que o comportamento narcisista seja frequentemente observado entre os infratores do colarinho branco (Quimet, 2009, 2010). Os narcisistas exibem um nível excepcionalmente alto de amor-próprio, acreditando que são excepcionalmente especiais e merecem elogios e admiração.

Galvin, Lange e Ashforth (2015) conforme apontado por Fritzon (2020), estudaram vários infratores de colarinho branco conhecidos nos Estados Unidos e descobriram que muitos deles se identificavam tão fortemente com a organização que se consideravam o núcleo do negócio. Esse fenômeno pode ser denominado de identificação narcísica com a organização. Essa forte identificação com a organização pode, por si só, levar a um nível mais alto de crimes do colarinho branco. Quando a organização é percebida como ela mesma, ele ou ela pode argumentar que tem direito ao enriquecimento às custas da organização.

Segundo Fritzon (2020), também chama a atenção para as fases pelas quais psicopatas bem-sucedidos ganham quantidades crescentes de organizações de poder, superando os que têm autoridade para não apenas proteger o psicopata, mas efetivamente criando um “ambiente fraudulento” envolvendo governança **corporativa corrupta e psicopatia corporativa sistêmica dando origem à enxurrada de escândalos corporativos ocorridos nos últimos anos.**

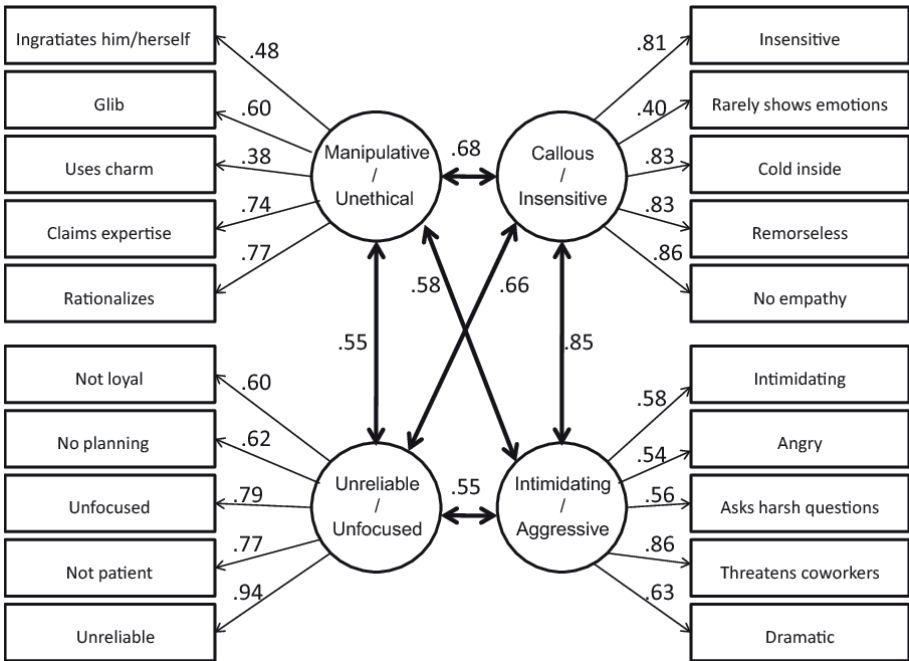
Finalmente, Fritzon (2020) cita um modelo de processo expandido, o qual é fornecido por McKay, Stevens e Fratel (2010) que descrevem como indivíduos dentro de uma organização são atraídos e apoiam uns aos outros, conspirando para permitir que o crime de colarinho branco ocorra e não seja detectado; eles descrevem esses atores em termos de líderes e seguidores, semelhante à conceituação de Babiak sobre o psicopata e seus “bodes expiatórios”.

Aqueles com **personalidades maquiavélicas** são mais propensos a acabar com o mau comportamento financeiro quando pegos, ou quando as recompensas não são percebidas como suficientes, diferentemente dos psicopatas que são impassíveis por punição ou antecipação de punição, conforme argumenta Fritzon (2020). Ambos os tipos de personalidade têm potencial para atuar como “falsos agentes” em relações contratuais, resultando em potencial deserção, não reciprocidade da boa vontade, e persuasão para persistir com um mau negócio quando apresentado com um plano de sucesso futuro. Há grandes dificuldades, inclusive, associadas à detecção e monitoramento de comportamentos oportunistas ou desonestos em determinados contextos organizacionais, por exemplo, organizações do setor público ou híbridos, dadas estruturas complexas de autoridades multicamadas.

Recomenda-se uma série de estratégias, **incluindo melhor triagem antes da negociação contratual**, e durante a vida útil do prazo de contrato, bem como intervenções para melhorar o automonitoramento daqueles que podem ser afetados por esses “falsos agentes” para se proteger contra processos como aceitação de pequenas violações de confiança, afirma Fritzon (2020).

Segundo Fritzon, Watt e Duncan (2020) afirma, há uma forma de mensurar e identificar a possível psicopatia do indivíduo por meio do B-Scan 360. Para os autores, o B-Scan 360 é baseado no modelo de psicopatia de Hare e exige que os entrevistados classifiquem seus gerentes em declarações relevantes para psicopatia, como por exemplo, “aparece como suave, polido e charmoso”. Entretanto, os autores afirmam também que a ferramenta carece de mais testes, embora mostre-se bastante promissora.

Figura 1. Quatro fatores modelo B-Scan de psicopatia. B-SCAN.



Fonte: Factor structure of the B-Scan 360: a measure of corporate psychopathy

6. A TRÍADE SOMBRIA

Ainda em se tratando de personalidade do indivíduo, é necessário compreender, mesmo que de forma resumida, a tríade sombria, também chamada de tríade negra ou sombria, compreende os traços de personalidade do narcisismo, maquiavelismo e psicopatia. O nome é derivado das qualidades que representam, basicamente tríade sombria da psicopatia, narcisismo e maquiavélica e comportamento de trabalho contraproducente (CWB). Conforme afirma Fritzon (2020), os traços da tríade sombria explicaram uma quantidade substancial de variância na previsão do comportamento negativo do trabalho e, em menor grau, o desempenho do trabalho.

Conforme ponderam Fritzon, Watt e Duncan (2020), estudos sobre a ligação entre funcionários de nível superior de gestão com traços de tríade sombria, parecem ser limitados por quatro limitações recorrentes:

- 1) Em primeiro lugar, a literatura atual baseia-se em ferramentas consideradas inadequadas para avaliar traços de personalidade da tríade sombria no ambiente corporativo
- 2) Falta de pesquisa empírica empregando executivos de alta administração onde a tríade sombria prototípica (ou seja, narcisismo subclínico, psicopatia subclínica e maquiavélico) são mais propensos a serem encontrados.
- 3) Falta de investigação empírica sobre variáveis moderadora que podem influenciar a relação entre executivos com personalidades DT e sua tendência a se envolver em comportamento de trabalho contraproducente.
- 4) Falta clareza em torno da diferenciação entre as construções da tríade sombria e sua relação com resultados positivos e negativos no local de trabalho.

Contratar um indivíduo inadequado ou problemático pode acarretar custos enormes para uma organização, que vão desde a perda de dinheiro, quebra cultural, desmoralização da equipe, relações rompidas, perda de oportunidades, litígio potencial e reputação danificada. Muitos dos encarregados de recrutamento e gestão de funcionários têm uma compreensão geralmente limitada de traços e atributos problemáticos ou sombrios da tríade, e acabam tomando decisões de recrutamento baseadas em primeiras impressões e histórico de trabalho.

Para auxiliar na redução de contratação de indivíduos delituosos, temos como apoio 3 aspectos importantes para incluir na técnica de contratação, como a **entrevista, avaliação e triagem, e processos de gestão e política.**

7. A ENTREVISTA

A entrevista é muitas vezes a pedra angular do recrutamento de funcionários e, sem dúvida, o componente mais alto. Se feito corretamente, o processo de entrevista pode identificar um candidato adequado e agilizar o tempo de recrutamento, no entanto, se mal definido, com direção limitada e ponderações incorretas de atributos, podem ocorrer custos significativos para a organização.

Segundo apontado por Fritzon (2020), pesquisas sugerem que os entrevistadores são muitas vezes incapazes de detectar enganos durante a entrevista de emprego e que fingir pode levar ao sucesso da entrevista. De acordo com Fritzon (2020), indivíduos com traços de personalidade da tríade sombria possuem uma maior propensão a dissimular em entrevistas de emprego. Dado esse fato, conforme Fritzon (2020) afirma, pode haver a necessidade de empregar técnicas inovadoras de entrevista afim de melhorar a qualidade das informações fornecidas pelo candidato e fornecer aos entrevistadores informações mais contextuais e interpessoais sobre o candidato e assim aumentar a capacidade de detectar enganos.

Fritzon (2020) pondera que dois desses métodos que foram desenvolvidos no contexto forense incluem a **Entrevista Cognitiva** e o modelo **PEACE** incorporando uma série de melhorias significativas na quantidade e qualidade da informação obtidas com testemunhas e suspeitos envolvidos no crime, respectivamente. A Entrevista Cognitiva é baseada nos processos psicológicos de percepção, memória, dinâmica social e comunicação e tem aumentado o recall de sujeitos em aproximadamente 30-50%, melhorando as habilidades de memória e comunicação.

Fritzon (2020) traz, *ipsis literis*, que em um momento semelhante no Reino Unido, o quadro PEACE foi proposto como um método de acordo com o contexto de abordagem policial que poderia ser aplicado sistematicamente em todo o policiamento. O modelo utiliza técnicas de gestão de conversas e entrevistas cognitivas e possui utilidade em diversos contextos. Na primeira etapa, **planejamento e preparação (P)** o entrevistador é preparado acessando uma série de informações sobre o entrevistado. Ao contrário dos métodos padrão de entrevista de emprego, isso potencialmente envolveria relatórios de revisões de pesquisas, a fim de planejar um questionamento baseado em cenários que se baseia no conhecimento adquirido sobre forças e fraquezas ocupacionais passadas. **Engajamento e explicação (E)** envolve construir relacionamento e potencialmente interagir com o candidato de forma não estruturada, o que pode proporcionar uma oportunidade de avaliar as habilidades e comportamentos interpessoais do entrevistado quando eles estão “desprevenidos”. Na **fase de conta (A)**, a entrevista de emprego passaria pela fase de questionamento substantivo, e novamente sugere-se que, por ter conhecimento prévio do entrevistado, pode ser possível sondar um relato de eventos específicos de tal forma que surtem inconsistências. Por fim, o **encerramento (C)** e a **avaliação (E)** envolveriam resumir detalhes-chave fornecidos durante a entrevista e, a seguir, o entrevistador reflete sobre a interação e foca particularmente em quaisquer eventos interpessoais incomuns ou relativos.

Fritzon (2020) define que para que um entrevistador seja habilidoso e capaz, são necessárias as seguintes características:

- 1) A capacidade de detectar e identificar alterações no comportamento não verbal, sugestivas de evasão ou engano.
- 2) A capacidade de observar mudanças nos estados emocionais, intenção, disposição ou atitude.
- 3) A capacidade de formar uma imagem geral da entrevista como um todo.
- 4) As habilidades para determinar indicadores de ambiguidade, imprecisão ou contradição.

Para Fritzon (2020), em situações de recrutamento de alto risco, além de funcionários organizacionais relevantes, recrutadores especializados e treinados devem direcionar entrevista e seleção de funcionários. Outro ponto importante ponderado por Fritzon (2020), é que cargos de alto risco nos domínios corporativos podem incluir grandes salários, cargos de poder, capacidades financeiras, papéis de liderança, interações significativas com as partes interessadas e considerável controle interno.

Devido a essas características, Fritzon (2020) afirma que talvez nem sempre seja razoável esperar que o pessoal de RH, gestores ou outros profissionais internos tenham as habilidades e a expertise para realizar uma entrevista estruturada, detectando o engano, identificando inconsistências comportamentais e emocionais, desenvolvendo uma formulação de traços de caráter e capazes de incorporar ferramentas de avaliação dentro dos processos de entrevista. Sendo assim, recomenda-se que um profissional devidamente capacitado conduza entrevistas, podendo este ser um consultor contratado especificamente para aquela demanda em específico.

8. AVALIAÇÃO E TRIAGEM

De acordo com Fritzon (2020) a avaliação adequada fornece um método robusto e confiável de compreensão dos comportamentos no local de trabalho. No entanto, o uso de instrumentos que examinam o comportamento, características de personalidade não clínica, caráter, integridade, raciocínio moral e resolução de problemas aplicados é considerado adequado para práticas de recrutamento organizacional. Essas áreas permanecem separadas de qualquer forma de investigação médica e não são consideradas para exigir ou envolver informações relacionadas à vida pessoal de um candidato, em vez de específicas para o trabalho, atributos, habilidades e necessidade organizacional.

- **Testes de integridade** - A perda financeira, conforme afirma Fritzon (2020) é apenas um componente dos CWBs, com outros impactos, incluindo reputação danificada, perda de pessoal e sabotagem e, a integridade torna-se uma característica essencial de caráter que indica tendências morais e éticas. Para Fritzon (2020), a integridade implica que um indivíduo é incorruptível, impecável e consistente em suas palavras e ações.
- **Honestidade** - Há uma série de métodos para examinar a honestidade, incluindo testes de integridade, indicadores de engano ou inconsistência durante a entrevista e verificação colateral. A honestidade pode ser examinada através de testes de integridade ou em medidas autônomas, onde cenários são fornecidos e um candidato é obrigado a dar uma resposta forçada.
- **Personalidade** - As características da personalidade podem ter implicações significativas no local de trabalho, com dimensões de personalidade observadas como preditores moderados do desempenho da tarefa, eficiência do trabalho e desempenho contextual. Um objetivo primário dos instrumentos de avaliação deve ser determinar como os traços de personalidade influenciam a probabilidade de comportamento de cidadania organizacional (OCB, comportamento positivo no local de trabalho) e comportamento contra-producente no local de trabalho (CWB, comportamento problemático ou prejudicial).

Proteger ativos, trabalhadores e interesses das partes interessadas é um dever da empresa, contudo, precisa haver esforços razoáveis para cumprir essas obrigações e reduzir o risco de danos ocorridos em qualquer uma dessas áreas. A etapa de triagem e avaliação do recrutamento é um processo valioso e rico em dados, pelo qual podem ser obtidas características essenciais relacionadas ao comportamento, atitudes e tomada de decisão de um candidato. Os componentes do teste de integridade, honestidade, habilidades aplicadas de resolução de problemas (cenários específicos baseados em trabalho) e testes de personalidade fornecem uma formulação do caráter de um candidato. O caráter é uma característica crucial de um líder e funcionário bem-sucedido, muitas vezes associado à prosperidade a longo prazo, em vez de mudanças e ganhos de curto prazo.

9. GESTÃO E PROCEDIMENTOS

Segundo Fritzon (2020), afim de proteger organizações e funcionários da gama de implicações que podem surgir da **psicopatia** e personalidades obscuras no local de trabalho, é preciso examinar uma série de áreas-chave relevantes para a gestão organizacional e procedimentos. Ainda que o processo de recrutamento seja excepcionalmente importante para identificar o candidato correto, os processos que uma empresa tem em vigor para gerenciar novos funcionários e questões de preocupação comportamental são igualmente valiosos. Fritzon (2020) considera que os procedimentos internos de gestão dentro de uma organização podem apoiar ou dificultar um negócio, fornecendo segurança, poder e flexibilidade suficientes, ou, alternativamente, expondo a empresa à exploração por meio de fraquezas e lacunas no sistema.

Fritzon (2020) considera que algumas das razões para CWB ou sabotagem podem incluir problemas financeiros, ganância, direito, raiva, vingança, inveja, busca de excitação e poder. Para indivíduos **psicopatas** ou com traços de **personalidade sombria**, essas motivações podem impulsionar o comportamento, entretanto, o desejo de dominação pode ser mais estimulante, promovendo o auto-ganho independentemente dos custos que possa ter para os outros. Segundo Fritzon (2020), em diversos incidentes de CWBs, até pode ser possível identificar motivação, entretanto, no caso da **psicopatia** isso nem sempre é claro. Fritzon (2020) ainda pondera que indivíduos psicopatas agem dessa forma porque consideram tolice não o fazer.

Fritzon (2020) explica que um dos equívocos comuns sobre o uso de instrumentos de avaliação dentro das organizações é que eles só se aplicam à triagem inicial dos funcionários, não aplicando revisões periódicas de avaliação. Conform ainda considerado por Fritzon (2020), o papel da avaliação após o recrutamento, serve auxiliar no monitoramento de funcionários ou na investigação da equipe.

Tamborim (2021) traz o Modelo Triárquico, o qual sugere que diferentes concepções de psicopatia enfatizam três características observáveis em vários graus. Foram feitas análises com relação à aplicabilidade de ferramentas de medição a este modelo, como Lista de Verificação de Psicopatia (PCL, PCL-R) e Inventário de Personalidade Psicopática (PPI). Tamborim (2021) descreve Ousadia, Desinibição e Maldade a seguir:

- **Ousadia** - Baixo medo, incluindo tolerância ao estresse, tolerância à falta de familiaridade e ao perigo, e alta autoconfiança e assertividade social. O PCL-R mede isso de maneira relativamente pobre e principalmente por meio da Faceta 1 do Fator 1. Semelhante à dominância destemida do PPI. Pode corresponder a diferenças na amígdala e em outros sistemas neurológicos associados ao medo.
- **Desinibição** - Controle de impulso pobre, incluindo problemas com planejamento e previsão, falta de controle de afeto e impulso, demanda por gratificação imediata e restrições comportamentais deficientes. Semelhante ao Fator 2 do PCL-R e à antisocialidade impulsiva do PPI. Pode corresponder a deficiências nos sistemas do lobo frontal que estão envolvidos nesse controle.

- **Maldade** - Falta de empatia e ligações íntimas com os outros, desprezo por ligações íntimas, uso de crueldade para ganhar poder, tendências exploradoras, desafio à autoridade e busca destrutiva de excitação. O PCL-R em geral está relacionado a isso, mas em particular a alguns elementos do Fator 1. Semelhante ao PPI, mas também inclui elementos de subescalas na antissocialidade impulsiva.
- **Processos gerenciais** - As empresas exigem códigos de conduta, valores especificados, direção estratégica e objetivos, práticas de segurança (**prevenção, proteção, detecção e dissuasão**), padrões de treinamento, níveis de transparência e políticas de saída. Todos esses processos e políticas precisam ser claros e estabelecidos, sem estes, é difícil identificar, gerenciar e resolver questões de conduta dentro do local de trabalho, conforme afirma Fritzon (2020).

Para Fritzon (2020) se as empresas têm processos internos suficientes para relatar preocupações em relação a problemas com gestores por exemplo, então este é muitas vezes o caminho mais adequado. No entanto, se alguém está sendo vitimado por seu CEO, a pessoa encarregada de liderar o negócio e gerenciar reclamações, isso pode apresentar um dilema e tanto. Ter um chefe psicopata pode ter um impacto debilitante em um funcionário e levar a inúmeros problemas profissionais e pessoais.

10. CONCLUSÕES

A construção da psicopatia geralmente atrai conotações negativas relacionadas à natureza patológica do transtorno. Entretanto, alguns pesquisadores consideram que existem algumas qualidades positivas e adaptativas possuídas por indivíduos com traços de tríade sombria que podem ser potencialmente vantajosos em um ambiente corporativo. Essas qualidades adaptativas incluem ser criativos, decisivos, confiantes, estratégicos e hábeis comunicadores que muitas vezes possuem fortes habilidades de apresentação pessoal.

Foi possível observar também que, devido às implicações desses tipos de personalidade no local de trabalho, é importante concluir entrevistas minuciosas, realizar avaliações de triagem e ter políticas e procedimentos de gestão sólidas para responder às questões de conduta.

Embora não abordado neste artigo, a título de curiosidade, recentemente surgiram novas pesquisas sobre uma “**tríade leve**”, considerada como características de personalidade opostas às relacionadas à tríade sombria. A **tríade leve é composta pelo humanismo** (valorizando o valor dos outros), fé na humanidade (acreditando na bondade) e kantianismo (“tratar as pessoas como fins para si mesmas”). Em comparação com a tríade sombria, a tríade leve está associada a maior satisfação de vida, uma beneficência em relação aos outros e resultados orientados ao crescimento. Em contraste, a tríade sombria está relacionada ao egoísmo, desfechos sociais adversos, exploração e agressividade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

FRITZON, Katarina & Brooks, Nathan & Croom, Simon. (2020). **Corporate Psychopathy: Investigating Destructive Personalities in the Workplace**. 10.1007/978-3-030-27188-6.

IRVING B. Weiner, Roger L. Greene: **Handbook of Personality Assessment, 2nd Edition**. 2017

MATHIEU C, Hare RD, Jones DN, Babiak P, Neumann CS. **Factor structure of the B-Scan 360: a measure of corporate psychopathy**. *Psychol Assess*. 2013 Mar;25(1):288-93. doi: 10.1037/a0029262. Epub 2012 Jul 9. PMID: 22775409.

PETER C. Kratcoski, Maximilian Edelbacher: **Fraud and Corruption. Major Types, Prevention, and Control**. 2018

RAGATZ, LL, Fremouw, W., & Baker, E. (2012). **O perfil psicológico dos infratores de colarinho branco: Demografia, pensamento criminoso, traços psicopáticos e psicopatologia**. *Criminal Justice and Behavior*, 39 (7), 978–997.

TAMBORIM, Anderson: **Introdução à Psicologia da Análise de Personalidade**. 2021.

