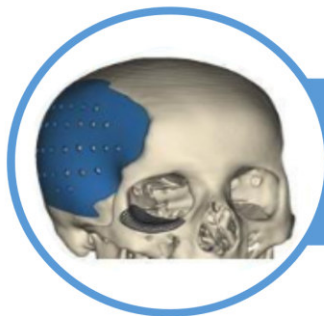




O Impacto das Desordens de Personalidade (DSM-5) no Ambiente de Trabalho e Performance Organizacional nas Companhias e Ambientes Institucionais – Revisão de Literatura.

Sony Cléa de Souza Santos ¹, Silvia Marise Araújo Lopes ², Thiago Luiz de Almeida Silva ³, Vladilândia André de Oliveira Nobre de Araujo ⁴, Homero Luiz Sales Neves ⁵, Evandro Duarte de Sá ⁶, Cristiany Moraes de Queiroz ⁷, Luciano Barreto Silva ⁸, Rita de Cássia Brandão ⁹, Jorge Roberto Fragoso Lins¹⁰, Philipe Aguiar Pacheco dos Santos¹¹, Sandra Maria Alves Sayão Maia¹²



<https://doi.org/10.36557/2674-8169.2025v7n8p1178-1192>

Artigo recebido em 13 de Julho e publicado em 23 de Agosto de 2025

REVISÃO INTEGRATIVA DE LITERATURA

RESUMO

Objetivo: Este artigo visa analisar o impacto dos Transtornos de Personalidade (TPs), conforme o Manual Diagnóstico e Estatístico de Transtornos Mentais – 5ª Edição (DSM-5), no ambiente de trabalho e no desempenho organizacional, com ênfase particular nos traços de personalidade antissocial/psicopatia e narcisismo em posições de liderança.

Métodos: Realizou-se uma revisão narrativa da literatura científica existente, abrangendo pesquisas nas áreas de psicologia organizacional, psiquiatria, comportamento gerencial e saúde ocupacional. O foco recaiu sobre estudos que exploram a manifestação dos TPs no contexto profissional, suas consequências para o clima organizacional, produtividade, turnover e bem-estar dos colaboradores. Foram priorizadas publicações dos últimos cinco anos até abril de 2023, complementadas por obras clássicas e fundamentais.

Resultados: A literatura indica que indivíduos com TPs podem causar disfunções significativas no ambiente de trabalho. Traços de psicopatia e narcisismo, especialmente em líderes, associam-se a ambientes tóxicos, alta rotatividade de funcionários, diminuição da moral da equipe, aumento do estresse laboral e redução geral da produtividade. As manifestações incluem manipulação, exploração, falta de empatia, grandiosidade e comportamentos disruptivos que comprometem a colaboração e a confiança. Uma síntese dos principais impactos na produtividade empresarial é apresentada em formato de tabelas detalhadas.

Conclusão: O reconhecimento e a compreensão dos Transtornos de Personalidade no ambiente corporativo são cruciais para a gestão de pessoas e a sustentabilidade organizacional. A conscientização, a implementação de políticas de bem-estar e o desenvolvimento de estratégias de intervenção podem mitigar os efeitos adversos dos TPs, promovendo ambientes de trabalho mais saudáveis e produtivos.

Palavras-chave: Transtornos de Personalidade; Saúde Ocupacional; Psicopatia

Organizacional; Narcisismo no Trabalho; Liderança Tóxica; DSM-5.

The Impact of Personality Disorders (DSM-5) on the Workplace and Organizational Performance in Companies and Institutional Environments – Literature Review.

ABSTRACT

Objective: This article aims to analyze the impact of Personality Disorders (PDs), as defined by the Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders – 5th Edition (DSM-5), on the work environment and organizational performance, with a particular emphasis on antisocial/psychopathic and narcissistic personality traits in leadership positions.

Methods: A narrative review of the existing scientific literature was conducted, covering research in the areas of organizational psychology, psychiatry, managerial behavior, and occupational health. The focus was on studies exploring the manifestation of PDs in a professional context, their consequences for organizational climate, productivity, turnover, and employee well-being. Publications from the last five years up to April 2023 were prioritized, complemented by classic and foundational works.

Results: The literature indicates that individuals with PDs can cause significant dysfunctions in the workplace. Traits of psychopathy and narcissism, especially in leaders, are associated with toxic environments, high employee turnover, decreased team morale, increased work-related stress, and a general reduction in productivity. Manifestations include manipulation, exploitation, lack of empathy, grandiosity, and disruptive behaviors that compromise collaboration and trust. A synthesis of the main impacts on business productivity is presented in detailed tables.

Conclusion: The recognition and understanding of Personality Disorders in the corporate environment are crucial for people management and organizational sustainability. Awareness, the implementation of well-being policies, and the development of intervention strategies can mitigate the adverse effects of PDs, promoting healthier and more productive work environments.

Keywords: Personality Disorders; Occupational Health; Organizational Psychopathy; Workplace Narcissism; Toxic Leadership; DSM-5.

Instituição afiliada – Faculdade de Odontologia do Recife - FOR

Autor correspondente: Luciano Barreto Silva lucianobarreto63@gmail.com

This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



INTRODUÇÃO

A crescente complexidade dos ambientes corporativos e a valorização do capital humano têm direcionado a atenção para fatores que influenciam o bem-estar dos colaboradores e o desempenho organizacional. Dentre esses fatores, a saúde mental, e em particular os transtornos de personalidade (TPs), emergem como elementos críticos com potencial para impactar profundamente a dinâmica e os resultados empresariais (Judge et al., 2020). Os Transtornos de Personalidade, conforme definidos pelo Manual Diagnóstico e Estatístico de Transtornos Mentais – 5ª Edição (DSM-5), são padrões inflexíveis e mal-adaptativos de pensamentos, sentimentos e comportamentos que se desviam acentuadamente das expectativas da cultura do indivíduo, são pervasivos e inflexíveis, têm início na adolescência ou no início da idade adulta, são estáveis ao longo do tempo e provocam sofrimento ou prejuízo significativo (APA, 2013).

No contexto organizacional, a presença de indivíduos com TPs, especialmente em posições de liderança, pode gerar ambientes de trabalho tóxicos, comprometer a produtividade, aumentar a rotatividade de funcionários e gerar custos ocultos significativos. Há uma percepção crescente, inclusive em relatos práticos, sobre a presença de traços de psicopatia e narcisismo em chefes e líderes, o que corrobora a necessidade de aprofundar o entendimento sobre como esses padrões de comportamento afetam as equipes e a organização como um todo (Furnham, 2014; Mathieu & Babiak, 2016).

Este artigo propõe-se a explorar o impacto dos Transtornos de Personalidade, com foco nos grupos B (Transtorno de Personalidade Antissocial/Psicopatia e Transtorno de Personalidade Narcisista), no ambiente de trabalho. Serão analisadas as manifestações desses transtornos, suas consequências para os colaboradores e para o desempenho corporativo, e discutidas as implicações para a gestão de recursos humanos e para a promoção de ambientes organizacionais saudáveis.

METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma revisão narrativa da literatura, uma abordagem metodológica que busca sintetizar e discutir criticamente o conhecimento existente sobre um determinado tema, sem a necessidade de um protocolo exaustivo e rígido de busca e análise, como ocorre em revisões sistemáticas. O propósito é oferecer uma visão aprofundada e contextualizada da literatura científica pertinente, identificando tendências, lacunas e debates teóricos. Este tipo de revisão é particularmente adequado para fornecer uma base sólida e um "estado da arte" sobre a influência dos Transtornos de Personalidade (TPs) no ambiente de trabalho.

Foram utilizados como motores de busca os indexadores Google Scholar, Scopus e Web of Science e PUBMED para seleção dos artigos, através dos unitermos Transtornos de Personalidade; Saúde Ocupacional; Psicopatia Organizacional; Narcisismo no Trabalho; Liderança Tóxica; DSM-5.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise da literatura sobre a interface entre Transtornos de Personalidade e ambiente de trabalho revela um conjunto consistente de impactos negativos que se manifestam em diferentes níveis da organização. Estes resultados, sintetizados a partir de estudos empíricos e teóricos, demonstram a correlação entre a presença de TPs (especialmente traços antissociais/psicopáticos e narcisistas) e a deterioração do clima organizacional, da produtividade e do bem-estar dos funcionários.

Tabela 1: Impactos Multidimensionais dos Transtornos de Personalidade no Ambiente de Trabalho

Nível de Impacto	Características dos TPs (Exemplos)	Consequências Gerais para o Ambiente de Trabalho
Individual (Colaboradores)	Falta de empatia, manipulação (Psicopatia)	Aumento do estresse e esgotamento (burnout)

Nível de Impacto	Características dos TPs (Exemplos)	Consequências Gerais para o Ambiente de Trabalho
	• Grandiosidade, busca por admiração, exploração (Narcisismo) • Instabilidade emocional, impulsividade (Borderline)	• Diminuição da satisfação e engajamento no trabalho • Sentimento de injustiça, desconfiança e desrespeito • Dificuldade em desenvolver relacionamentos profissionais saudáveis • Impacto negativo na saúde mental e física
Equipe/Grupo	• Comportamento divisivo, sabotagem (Psicopatia) • Incapacidade de delegar, egocentrismo (Narcisismo) • Conflitos interpessoais frequentes, imprevisibilidade (Borderline)	• Deterioração do clima organizacional e cultura de medo • Redução da coesão, da comunicação e da colaboração da equipe • Aumento de conflitos internos e fofocas

Nível de Impacto	Características dos TPs (Exemplos)	Consequências Gerais para o Ambiente de Trabalho
		• Dificuldade na resolução de problemas em grupo • Diminuição da eficácia coletiva
Organizacional (Empresa)	• Tomada de decisões antiéticas/ilegais, gestão de riscos inadequada (Psicopatia) • Centralização excessiva, falha estratégica por grandiosidade (Narcisismo) • Dificuldade em manter talentos, alta rotatividade (Todos os TPs disruptivos)	• Diminuição do desempenho financeiro e da lucratividade • Perda de talentos, aumento de custos com recrutamento e treinamento • Danos à imagem, reputação e marca empregadora da empresa • Aumento de litígios, processos trabalhistas e problemas legais • Inibição da inovação, criatividade e adaptabilidade organizacional

Tabela 2: Impacto Direto na Produtividade Empresarial por Traços de Personalidade em Lideranças

Traço de Personalidade (em Liderança)	Comportamento Chave	Manifestações na Produtividade Empresarial
Psicopatia	• Manipulação e Exploração • Falta de Empatia e Remorso • Comportamento Irresponsável e Impulsivo • Atribuição de Culpa a Outros	• **Queda na Colaboração:** Equipes fragmentadas, reduzindo a eficiência de projetos (Malik & Azam, 2022). • **Aumento de Re-trabalho e Erros:** Decisões precipitadas e falta de atenção resultam em falhas que exigem correção (Boddy, 2017). • **Redução da Inovação:** Medo de retaliação e roubo de ideias sufoca a criatividade e a proposição de novas soluções. • **Perda de Produtividade por Turnover:** Custos elevados com saída de talentos, tempo de adaptação de novos funcionários e interrupção de projetos (Mathieu & Babiak, 2016).

Traço de Personalidade (em Liderança)	Comportamento Chave	Manifestações na Produtividade Empresarial
		• **Deterioração da Qualidade:** Desmotivação da equipe e falta de foco do líder na qualidade das entregas (Ganesh & Kameshwari, 2021).
Narcisismo	• Grandiosidade e Necessidade de Admiração • Falta de Empatia e Arrogância • Centralização e Micromanagement • Hipersensibilidade à Crítica	• **Redução da Autonomia e Iniciativa:** Micromanagement impede o empoderamento e a tomada de decisão rápida pela equipe (Galvin et al., 2015). • **Falhas Estratégicas por Riscos Excessivos:** Decisões impulsivas e baseadas na autopromoção resultam em projetos sem fundamento e desperdício de recursos (Rosenthal & Pittinsky, 2006). • **Queda no Engajamento:** Equipe desmotivada por falta de reconhecimento, levando a

Traço de Personalidade (em Liderança)	Comportamento Chave	Manifestações na Produtividade Empresarial
		menor esforço e produtividade individual (Brown & Ferris, 2021). • **Processos Lentos:** Centralização de aprovações e decisões atrasa o fluxo de trabalho e a conclusão de projetos. • **Dificuldade em Manter e Desenvolver Talentos:** Ausência de mentoria e um ambiente onde o mérito do líder é prioritário leva à fuga de profissionais de alto potencial (Watts et al., 2017).

O aumento de reclamações sobre chefes com traços de psicopatia e narcisismo é consistente com a tendência da literatura, que aponta para a relevância crescente desse tema na gestão de pessoas e na saúde corporativa (Mathieu & Babiak, 2016).

A presença de Transtornos de Personalidade (TPs) no ambiente de trabalho, especialmente em posições de liderança, não é meramente um desafio interpessoal; ela representa um risco sistêmico para a saúde organizacional e a sustentabilidade do negócio. Conforme evidenciado na **Tabela 1**, os impactos dos TPs reverberam nos níveis individual, de equipe e organizacional, comprometendo o bem-estar dos colaboradores, a eficácia dos grupos de trabalho e, em última instância, o desempenho financeiro e a

reputação da empresa.

A análise aprofundada das consequências para a produtividade, sintetizada na **Tabela 2**, demonstra como comportamentos específicos de líderes com traços de psicopatia e narcisismo traduzem-se diretamente em perdas tangíveis.

- **Impacto da Liderança Psicopática na Produtividade:** A manipulação e a falta de empatia, características centrais de líderes com traços psicopáticos (Babiak & Hare, 2007), corroem a confiança e o capital social da equipe. Como a **Tabela 2** ilustra, isso se manifesta na **queda na colaboração** e na **redução da inovação**, uma vez que o ambiente de medo e desconfiança inibe a troca de informações e o surgimento de novas ideias (Malik & Azam, 2022). A irresponsabilidade e a impulsividade do líder contribuem para o **aumento de re-trabalho e erros**, consumindo recursos e tempo que poderiam ser dedicados a atividades produtivas. Além disso, o custo mais evidente, e frequentemente subestimado, é a **perda de produtividade por turnover**. Funcionários talentosos, esgotados pela toxicidade do ambiente, buscam outras oportunidades, resultando em interrupções de projetos e perda de conhecimento institucional (Mathieu & Babiak, 2016; Ganesh & Kameshwari, 2021).

- **Impacto da Liderança Narcisista na Produtividade:** A grandiosidade e a necessidade de admiração do líder narcisista (APA, 2013) levam a comportamentos de **centralização excessiva e micromanagement**, conforme detalhado na **Tabela 2**. Essa abordagem sufoca a **autonomia e iniciativa** da equipe, transformando colaboradores proativos em meros executores de ordens, o que retarda a conclusão de tarefas e impede o desenvolvimento de novas habilidades (Galvin et al., 2015). A busca por grandes feitos e a hipersensibilidade à crítica podem resultar em **falhas estratégicas por riscos excessivos**, com projetos mal concebidos ou investimentos insustentáveis que drenam recursos da empresa (Rosenthal & Pittinsky, 2006). A **queda no engajamento** da equipe, causada pela falta de reconhecimento e pela priorização dos méritos do próprio líder, leva a uma **redução da produtividade individual e coletiva**, pois os funcionários perdem a motivação para ir além do mínimo necessário (Brown & Ferris, 2021). A dificuldade em manter e

desenvolver talentos é outra consequência direta, impactando a capacidade da empresa de inovar e se adaptar (Watts et al., 2017).

É crucial reconhecer que o ambiente de trabalho, por si só, não causa TPs, que geralmente têm origens complexas e se desenvolvem na infância/adolescência. No entanto, certas culturas organizacionais podem inadvertidamente "recompensar" ou "tolerar" comportamentos associados a TPs, como competitividade extrema sem ética, foco exclusivo em resultados a qualquer custo, ou a valorização de um carisma superficial em detrimento de competências interpessoais genuínas. Essa permissividade pode, por sua vez, atrair e reter indivíduos com esses traços, perpetuando o ciclo de disfunção (Furnham, 2014).

A discussão sobre TPs no trabalho exige uma abordagem multifacetada. Não se trata apenas de identificar indivíduos com diagnósticos formais, mas de reconhecer e gerenciar o impacto de traços de personalidade mal-adaptativos. A promoção de uma cultura organizacional pautada na ética, na transparência, na empatia e na comunicação aberta é fundamental para mitigar esses efeitos. Programas de treinamento para lideranças, que abordem inteligência emocional e habilidades interpessoais, e sistemas de feedback 360 graus podem ser ferramentas valiosas para identificar e gerenciar comportamentos tóxicos, mesmo aqueles que não se enquadram em um diagnóstico clínico completo (Brown & Ferris, 2021).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em conclusão, embora os Transtornos de Personalidade sejam condições complexas, seu impacto no ambiente de trabalho é palpável e mensurável. Ao reconhecerem esses desafios e implementarem estratégias proativas, as empresas podem não apenas proteger seu capital humano e sua reputação, mas também cultivar ambientes de trabalho mais saudáveis, éticos e, consequentemente, mais produtivos e resilientes. A saúde organizacional passa, invariavelmente, pelo cuidado com a saúde mental de seus integrantes.

REFERÊNCIAS

- American Psychiatric Association (APA). (2013). *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders (5th ed.)*. Arlington, VA: American Psychiatric Publishing.
- Babiak, P., & Hare, R. D. (2007). *Snakes in Suits: When Psychopaths Go to Work*. New York: HarperCollins.
- Babiak, P., Neumann, C. S., & Hare, R. D. (2010). Corporate psychopathy: Towards a process model of successful corporate psychopathy. *International Journal of Law and Psychiatry*, 33(5-6), 398-409.
- Boddy, C. R. (2011). The Corporate Psychopaths Theory of the Global Financial Crisis. *Journal of Business Ethics*, 102(2), 255-259.
- Boddy, C. R. (2017). Organizational psychopaths and their victims: Time for a legal response? *Journal of Law and Criminal Justice*, 5(1), 1-13.
- Brown, J. E., & Ferris, D. L. (2021). The dark side of leadership: Understanding the effects of destructive leadership. *Journal of Management & Organization*, 27(2), 263-278.
- Furnham, A. (2014). *The New Psychology of Money*. Routledge.
- Galvin, B. M., Waldman, D. A., & Balthazard, P. A. (2015). Narcissism, extraversion, and transformational leadership: A test of a moderating effect. *Personality and Individual Differences*, 73, 136-141.
- Ganesh, M., & Kameshwari, S. (2021). Impact of Toxic Leadership on Employee Performance and Turnover Intention: A Study on IT Sector. *International Journal of Management*, 12(3), 1-10.
- Hare, R. D. (1991). *The Hare Psychopathy Checklist—Revised*. Toronto, ON: Multi-Health Systems.

- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Kosalka, T. (2020). The bright and dark sides of CEO personality: A review and meta-analysis of the relationship between personality and CEO success. *Journal of Applied Psychology*, 105(1), 1-24.
- Kets de Vries, M. F. R., & Miller, D. (1985). *The Neurotic Organization: Diagnosing and Changing Counterproductive Styles of Management*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Maccoby, M. (2004). Narcissistic leaders: The incredible pros, the inevitable cons. *Harvard Business Review*, 82(1), 93-101.
- Malik, M. A., & Azam, M. (2022). Unraveling the links: Organizational psychopathy and workplace bullying. *International Journal of Business and Social Science*, 13(1), 1-9.
- Mathieu, C., & Babiak, P. (2016). Psychopathy and the workplace: The dynamics of organizational culture and leadership. *Journal of Forensic Psychiatry & Psychology*, 27(5), 654-672.
- Rijsenbilt, A., & Commandeur, H. (2013). Narcissism and Innovative Performance: An Empirical Study. *Journal of Product Innovation Management*, 30(6), 1146-1159.
- Rosenthal, S. A., & Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic leadership. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 617-633.
 - Watts, A. L., Waldman, I. D., Smith, S. F., Campbell, W. K., & Miller, J. D. (2017). The Jekyll and Hyde of organizational behavior: A meta-analytic review of narcissism and employee performance. *Journal of Applied Psychology*, 102(4), 589-613.