

«Um clássico contemporâneo.»
Daniel H. Pink,
autor de *Drive* e *A Nova Inteligência*

Robert
I. Sutton **COMO**
SOBREVIVER
A UM FILHO
DA P*TA

Aprenda a lidar
com quem o trata como lixo

*Para a Eve, a Claire e o Tyler.
Obrigado pelas vossas gargalhadas e pelo vosso amor.*

Índice

1	Oito Mil E-mails	9
2	Avaliação de Idiotas: Qual a Gravidade do Problema?	23
3	Virar as Costas	48
4	Técnicas para Evitar Idiotas: Reduzir a Sua Exposição	80
5	Truques Mentais que Protegem a Sua Alma	110
6	Retaliar	138
7	Faça Parte da Solução, Não do Problema	175
	As Suas Histórias e Ideias	203
	Agradecimentos	205
	Notas	209

1 Oito Mil E-mails

Escrevi este livro para responder a uma pergunta que me foi feita mais de mil vezes. Assume diferentes formulações, mas, no essencial, é a seguinte: «Estou a lidar com um idiota (ou vários). Ajude-me! O que devo fazer?» Observem alguns exemplos da minha dose diária de e-mails sobre idiotas:

De um médico a trabalhar num hospital «profundamente disfuncional», com «o chefe de equipa mais insensível que se possa imaginar»:

O que pode um subalterno fazer? Posso não levantar ondas, tratar os meus doentes o melhor que for capaz e tentar ignorar a crueldade, mas é desmoralizante trabalhar num ambiente como este.

Um pastor luterano do Illinois escreve:

Uma boa parte do trabalho da nossa Igreja é realizada por indivíduos que não são pagos e que, por vezes, ofendem os seus colegas voluntários. Tem algum conselho sobre o que fazer com pessoas más que oferecem o seu tempo?

O diretor de produção reformado de uma fábrica alemã pergunta:

Em toda a minha vida profissional, fui despedido por três vezes graças às más ações de idiotas, charlatões, imbecis e outras pessoas do género. Que conselho devo dar ao meu filho para que ele não seja vítima do mesmo destino?

Um CEO de Silicon Valley escreve:

Com tantas start-ups e tantos capitalistas de risco nos Conselhos de Administração e a quem falta experiência operacional, gostaria de saber se já se realizou algum trabalho acerca dos maus membros dos Conselhos de Administração ou sobre o seu coletivo.

E de um bibliotecário em Washington, D.C.:

Estou enterrado até ao pescoço em russos idiotas. Socorro!

Quase todos os dias há alguém que me faz uma variante desta pergunta. Chegam-me através de e-mails, via *Twitter*, *LinkedIn* e *Facebook*. Estudantes, colegas, clientes, amigos, inimigos e familiares colocam-na em reuniões que incluem aulas, reuniões de faculdade, casamentos e funerais. Pessoas que não conheço ligam para o meu gabinete de Stanford uma vez por semana para me fazer a mesma pergunta. Os empregados da caixa do supermercado Costco e das farmácias Walgreens pedem-me dicas de sobrevivência, as enfermeiras e os médicos da Cleveland Clinic e do Hospital de Stanford, os assistentes de bordo de companhias aéreas como a Air France e a United Airlines, trabalhadores da construção civil de São Francisco e de Idaho, condutores da Uber

no Dubai e em São Francisco, utilizadores do metro de Nova Iorque e do comboio rápido de São Francisco, Marines no Afeganistão, um guarda prisional no Texas, vários padres católicos, um chantre judeu (e a esposa de um chantre), cerca de 50 advogados e pelo menos uma dúzia de diretores-gerais. Em meses mais recentes, escutei-a da boca de um cirurgião em Nova Iorque, de um reitor de uma pequena universidade, de um psicólogo do Exército Americano, de um grupo de estudantes universitários franceses (via *Skype*), de um polícia de Stanford, do meu barbeiro Woody e até da minha mãe.

Não é nenhum mistério para mim a razão pela qual continuam a perguntar. Tudo começou quando escrevi *The No Asshole Rule*¹, em 2007 (e um artigo relacionado com o tema para a *Harvard Business Review* uns anos antes). Presumi que todo este assunto do idiota seria uma breve ocupação secundária e que, no espaço de um ano, mais coisa, menos coisa, regressaria ao meu trabalho em liderança, inovação e transformação organizacional. Estava enganado. O pequeno livro feriu suscetibilidades. Demorei alguns anos a aceitar esse facto — pouco importa o que escreva na vida ou que outro impacto o meu trabalho venha a ter, pois serei sempre conhecido como «O Tipo do Idiota». Cerca de 800 mil leitores nos Estados Unidos e noutros países compraram um exemplar do *The No Asshole Rule* — bem mais do que qualquer outro dos meus outros livros. O fluxo constante de e-mails, de contactos através das redes sociais, de entrevistas de jornalistas e de conversas estranhas ou engraçadas sobre tudo o que tenha que ver com idiotas tornou-se uma parte da minha vida com a qual já conto, (habitualmente) aprecio e que tento abordar e lidar com compaixão e bom humor.

Muitos leitores foram atraídos para o *The No Asshole Rule* porque viviam cercados por idiotas que os faziam sentir-se como lixo e, por isso, procuravam ajuda. O livro inclui um capítulo intitulado

«Quando os Idiotas Reinam: Dicas para Sobreviver a Pessoas e a Locais de Trabalho Desagradáveis». Todavia, o principal objetivo do livro era a *construção de locais de trabalho civilizados*, não a forma como lidar com idiotas. *Como Sobreviver a um Filho da P*ta* oferece estratégias e dicas para suportar, combater e manter afastados os intimidadores, traidores e idiotas, sugerindo como esquivar-se a eles.

Desenvolvi estas estratégias e dicas ao longo dos anos. Na última década, independentemente daquilo em que «devia» estar a trabalhar, na grande maioria dos dias passei uma hora ou duas a pensar, ler, conversar e escrever sobre idiotas e os seus antídotos, e, de vez em quando, a observar pessoas mal-educadas ou ofensivas nos seus habitats naturais. O resultado é *Como Sobreviver a um Filho da P*ta*, que disponibiliza os melhores conselhos que consegui reunir sobre a mais acertada forma de lidar com pessoas que fazem os outros sentir-se angustiados, rebaixados, desrespeitados ou vazios. Concentro-me no espaço de trabalho. Contudo, as lições aqui apresentadas são pertinentes para voluntários em organizações sem fins lucrativos e em escolas; para idiotas em igrejas, templos e mesquitas; e para comportamentos incorretos em espaços públicos como o metro, aeroportos, centros comerciais e recintos desportivos.

As estratégias e achegas aqui presentes têm por base um estudo académico sobre pessoas aviltantes e desrespeitosas — que parecem ter aumentado nos últimos anos. O Google Scholar é um motor de busca especializado em pesquisa de livros e artigos académicos, tendo-se transformado na ferramenta mais utilizada por académicos para encontrar teoria e investigação rigorosas. Uma busca no Google Scholar por «supervisão abusiva» entre 2008 e 2016 produz 4910 artigos académicos e livros. «Clientes abusivos» devolve 282 resultados; «descortesia» produz 16 mil resultados; «incivilidade», 15 500; «*bullying*», 140 mil; «*bullying* no

local de trabalho», 11 800 resultados; «*mobbing* laboral», 2900; «violência rodoviária», 6680; «violência em aviões», 369 resultados; «raiva ao telefone», 92; «agressão verbal», 16 500 resultados; e «microagressão», 2190. Contudo, os meus conselhos não pretendem ser um resumo exaustivo e imparcial de pesquisa científica sobre a melhor forma de lidar com idiotas. Estas conclusões são instrutivas, mas estão longe de ser definitivas ou completas. Sobreviver a um idiota é bem mais uma habilidade ou uma técnica do que uma ciência.

Assim sendo, as lições retiradas destes estudos foram misturadas com histórias e soluções extraídas de fontes menos académicas. *Como Sobreviver a um Filho da P*ta* foi inspirar-se em todos os cantos do mundo e da World Wide Web — desde o *New York Times* à magnífica publicação de David Kendrick sobre comportamento online, «What Makes a Fuckhead?» Também integra lições retiradas de observações realizadas por mim e de entrevistas originais — incluindo trabalho como consultor e orador em várias organizações (por exemplo, Amazon, WalMart, Gallup, Google, a *holding* francesa especializada em artigos de luxo LVMH, escolas envolvidas no programa Conhecimento é Poder – KIPP, McKinsey, Microsoft, Cleveland Clinic, Pixar, SAP, Twitter, e um programa de Stanford para executivos da National Football League) e cerca de 50 entrevistas (e discussões menos formais) a várias pessoas, incluindo assistentes nacionais, empregados do Philz Coffee, enfermeiras do Hospital de Stanford, executivos da Disney, executivos de recursos humanos (em especial Patty McCord, que esteve na Netflix durante 14 anos) e investigadores, entre os quais se conta a professora Katy DeCelles, da Universidade de Toronto — que estuda as causas da violência a bordo de aviões, a forma como os guardas prisionais lidam com os presos e os efeitos dos ataques de mau génio dos treinadores de basquetebol sobre os seus jogadores.

O livro foi também moldado por todos os e-mails sobre idiotas que as pessoas me foram enviando. Tento guardar toda a correspondência no meu desorganizado sistema de três pastas («Histórias NA», «Patrões», «Como Sobreviver a um Filho da P*ta») e cerca de 60 subpastas (por exemplo, «Patrões Idiotas», «Subalternos Idiotas», «Britânicos», «Clientes», «Empresas Idiotas», «Espetadores», «Vida Pública», «Parece uma Loucura», «Italiano», «Idiotas Online», «Reagir», «Virou Costas», «Forma Errada de Lutar», «Histórias de Sucesso»). Guardei à volta de oito mil desses e-mails; a maioria contém algumas das variantes da pergunta que este livro aborda. Muitos dos meus correspondentes também me falam dos métodos de sobrevivência (bem e malsucedidos) que experimentaram. Para além disso, *Como Sobreviver a um Filho da P*ta* também foi buscar inspiração às cerca de 1500 respostas que dei a esses e-mails, e que incluem encorajamento, conselhos e perguntas complementares.²

OS DANOS PROVOCADOS

Em 2010, conversei com um jovem diretor-geral que vivia preocupado por não ser mais parecido com o falecido Steve Jobs — atormentava-o que a sua carreira e a sua pequena *start-up* pudessem vir a sofrer pelo facto de ele ser uma pessoa calma, que gostava de tratar os outros com respeito. Tive muitas conversas deste género ao longo dos anos. Tal como fiz com este CEO, aponto sempre para especialistas e investigadores que argumentam que os idiotas acabam sempre em primeiro (*Assholes Finish First* — título que o [agora reformado] «idiota profissional» Tucker Max deu ao seu livro para «companheiros e manos»³). Ou, em anos mais recentes, aponto para artigos como aquele que Jerry Useem escreveu em 2015 para a revista *The Atlantic*, intitulado «Ser Idiota Compensa».

O meu colega de Stanford, Jeff Pfeffer, argumenta que tratar as pessoas como lixo pode ser um caminho para o sucesso pessoal, porque, tal como explicou a Jerry Useem, quando se coloca uma pitão e uma galinha numa jaula, a «pitão come a galinha». Concordo que existem circunstâncias em que deixar os outros a sentirem-se oprimidos, diminuídos, desrespeitados ou vazios pode ajudar idiotas dotados a vencerem os seus concorrentes e a atrair aliados (que lhes dão graxa, em parte, porque esperam ser poupados à ira do idiota, à sua traição ou a olhares de reprovação). Tratar os outros como lixo e ser egoísta também pode ajudar as pessoas a triunfar em situações puras de «eu ganho, tu perdes» — onde não existe o menor incentivo para colaborar com outros nesse momento ou no futuro. E o capítulo 6 deste livro explica-lhe quando e porquê deve dar aos idiotas um gostinho do seu próprio veneno (deixo, contudo, o alerta da minha esposa Marina: «Quando atiramos merda aos outros, acabamos também por nos sujar»).

Dito isto, a minha leitura dessa enorme pilha de pesquisa indica que os especialistas e professores que enaltecem os *bullies*, os egotistas e os narcisistas estão a exagerar as vantagens e a minimizar os danos que os idiotas infligem a si próprios (principalmente a longo prazo). Esta conclusão vai ao encontro da de muitos outros académicos, incluindo Adam Grant, da Wharton School (estuda o destino dos «generosos» *versus* o dos «egoístas»), Christine Porath, da Universidade do Sul da Califórnia (estuda a incivildade) e Dacher Keltner, da Universidade da Califórnia (estuda a dinâmica entre a emoção e o poder). Tal como se pode concluir do trabalho destes e de muitos outros estudiosos, a lista de pessoas que tiveram êxito *sem* tratarem os outros como lixo é extensa e inclui gente como o CEO da Apple Tim Cook, o CEO do Netflix Reed Hastings, o CEO da Berkshire Hathaway e ícone do investimento Warren Buffett, o falecido comediante e ator

Robin Williams, o célebre chef Anthony Bourdain, a produtora de televisão Jenji Kohan (criadora da série *Orange Is the New Black*) e a produtora executiva e escritora Shonda Rhimes (das séries de sucesso *Anatomia de Grey* e *Scandal*) — e a lista continua. Em 2015, voltei a conversar com aquele diretor-geral que, em 2010, vivia atormentado por não ser suficientemente ruidoso, autoritário e egoísta. Não posso revelar a sua identidade, mas ele continua sem ser um idiota e a sua empresa tem agora mais de mil funcionários... e ele transformou-se num multimilionário.

Também tive uma conversa muito esclarecedora com o fundador e presidente da Pixar, Ed Catmull (que trabalhou com Steve Jobs durante 25 anos), sobre a crença generalizada de que Jobs teria tido sucesso, em parte, por ser autoritário, temperamental e insensível — o mito que levou aquele jovem diretor-geral a perguntar-se se deveria comportar-se da mesma maneira. Catmull concordou que Jobs possuía a merecida reputação «de fraco comportamento nos primeiros anos da sua carreira». No entanto, Catmull realçou que muitos escritores, biógrafos e realizadores se esqueceram de uma parte crucial da história: Jobs mudou para melhor depois de ter sido «corrido» da Apple e de ter sofrido vários reveses na sua empresa de computadores NeXT, e até na Pixar, nos primeiros anos. Como Catmull acrescentou, Jobs «fez uma travessia do deserto» durante uma década. Explicou também que, «no processo de corrigir e compreender essas falhas, e do êxito com a Pixar, Jobs mudou; tornou-se mais solidário, melhor ouvinte, melhor líder e melhor sócio». Catmull acrescentou ainda que foi o Steve Jobs «mais atencioso e compassivo» quem «criou a incrivelmente triunfante Apple». No entanto, Jobs não deixou de ser um negociador duro e exigente, nem um perfeccionista; mas Catmull salientou que os maiores êxitos de Jobs só aconteceram depois de ele ter abandonado aquela atitude agressiva que atormentou os seus primeiros anos.

Todavia, ainda que os amantes da idiotice estejam certos e ser um completo idiota seja um excelente caminho para o sucesso pessoal, tratar os outros como lixo provoca tantos danos, que, *ainda que seja um vencedor e um idiota, para mim continua a ser um falhado como ser humano*.

Não estou apenas a dizer isto porque sou «O Tipo do Idiota». Embora a melhor maneira de lidar com idiotas ainda seja pouco clara e imperfeita, o impacto negativo que as pessoas desrespeitadoras e insultuosas sentem sobre as suas vítimas é bem evidente. Milhares de estudos em várias disciplinas confirmam o quão elevado é o custo total dos idiotas (CTI) em grupos, organizações e na sociedade — e especialmente sobre os indivíduos visados. Avaliem, por favor, só uma pequena amostra desta adversa pilha de informação.

Centenas de experiências mostram que encontros com pessoas mal-educadas, insultuosas e humilhantes enfraquecem o desempenho dos outros — incluindo a sua capacidade de tomar decisões, a sua produtividade, criatividade e disponibilidade para trabalharem um pouco mais e ficarem até mais tarde para terminar um projeto e para ajudar colegas de trabalho que necessitam dos seus conselhos, ajuda ou apoio emocional. Por exemplo, uma experiência com médicos e enfermeiras nas unidades de cuidados intensivos neonatais em Israel implicava criar encontros com um injurioso americano perito em serviços de saúde.⁴ Este grosseiro americano insultou as capacidades e a inteligência dos médicos e enfermeiras israelitas; disse-lhes que «não estava nada impressionado com a qualidade da medicina em Israel», acrescentando que o pessoal médico que tinha observado «não duraria uma semana» no seu departamento na América. Os médicos e enfermeiras rebaixados saíram-se bem pior (quando comparados com um grupo de controlo) em tarefas que incluíam diagnosticar a deterioração física de manequins médicos, perfurações de intestinos e problemas cardíacos.

Por outras palavras, aquele americano idiota perturbou de tal maneira os profissionais de saúde israelitas, que isso afetou a sua capacidade de tratar dos bebés doentes. Os pacientes mal-educados têm efeitos semelhantes sobre os médicos que os tratam; uma investigação realizada na Holanda sugere que os médicos cometem mais erros ao diagnosticar pacientes exigentes e agressivos do que acontece quando realizam o diagnóstico de pessoas mais civilizadas⁵ e calmas.

Em 2011, o famoso autor de ficção científica William Gibson fez *retweet* de um desabafo da «Notorious d.e.b.» (@debihope no *Twitter*) que acabou por se tornar viral: «Antes de dizer que sofre de depressão ou tem falta de autoestima, certifique-se primeiro de que não está, na verdade, rodeado de idiotas.» Existem provas suficientes para apoiar o conselho da @debihope. Os estudos sobre arrogância e incivildade — em aviões, na violência ao telefone, na violência rodoviária e na «síndrome de agressividade dos peões» — mostram que essa hostilidade é contagiosa e pode debilitar a saúde física e mental das vítimas durante dias ou semanas. Milhares de estudos realizados com crianças vítimas de *bullying*⁶ no recreio mostram que os danos psicológicos incluem um fraco desempenho escolar e problemas mentais e físicos. Para além disso, as crianças que foram atormentadas pelos seus pares podem viver perturbadas pelo resto da vida — em adultas, estão mais sujeitas a problemas com a polícia, a depressões e a dependência do tabaco.

A pesquisa sobre idiotas no local de trabalho⁷ (tema sobre o qual este livro se concentra) revela que colegas rudes e desrespeitosos, subalternos, clientes e, principalmente, chefes podem prejudicar o desempenho dos outros e o seu bem-estar. Para exemplificar, os trabalhadores das linhas de montagem reagem aos abusos verbais com indiferença emocional e baixa produtividade. As enfermeiras recém-contratadas⁸ intimidadas por enfermeiras

veteranas e por médicos esforçam-se menos e desenvolvem menos empatia pelos doentes. Os empregados sujeitos a agressões por parte dos clientes⁹ (por exemplo, gestos mal-educados, gritos, insultos, olhares de reprovação) relatam mais problemas mentais e físicos e empenham-se muito menos nas suas funções. De forma semelhante, os empregados que são testemunhas de abusos a colegas de trabalho (não sendo vítimas diretas desses abusos) sofrem um destino similar.

E tratar os outros como lixo é contagioso. Assim, se trabalhar com um idiota (ou, pior, com um conjunto de idiotas), é muito provável que venha a fazer parte do grupo. Um estudo de 2012 documentou de que modo esse tipo de comportamento se reproduzia: líderes abusivos¹⁰ tinham tendência a selecionar ou a criar líderes de equipa abusivos, que, por sua vez, desencadeavam conflitos destrutivos no seio das suas equipas, reprimindo a criatividade dos seus membros.

A lista de danos provocados por idiotas no local de trabalho é quase interminável: redução de confiança, motivação e inovação, bem como menos disponibilidade para fazer sugestões; aumento do desperdício, do roubo, absentismo e enfado. O professor Bennett Tepper, da Universidade do Ohio, e os seus colegas estimaram que a supervisão abusiva custa às empresas americanas cerca de 23,8 mil milhões de dólares por ano¹¹ (valor baseado nos custos com o absentismo, a saúde e a perda de produtividade). Isso, em 2006; o valor apurado agora seria bem mais elevado. Os idiotas nos locais de trabalho arruinam a saúde física e mental dos seus alvos — causando ansiedade, depressão, problemas de sono, tensão alta e maus relacionamentos com a família e colegas de trabalho. Estudos a longo prazo realizados na Europa mostram que trabalhar para um patrão idiota aumenta o risco de ataque cardíaco e de morte prematura. Por exemplo, um estudo de 20 anos que seguiu seis mil funcionários públicos

britânicos descobriu que, quando os seus patrões os criticavam injustamente, não davam ouvidos aos seus problemas e raramente os elogiavam, os funcionários sofriam mais de angina de peito, ataques cardíacos e morte relacionada com problemas do coração¹².

E é isto que acontece. Pouco importa se os idiotas à sua volta estão a chegar primeiro ou (e é o mais provável) a lixar a sua vida, carreira e empresa. Eles representam um risco para si e para os outros. Escrevi este livro para o ajudar a proteger-se e a defender-se, assim como aos seus amigos, colegas, clientes, equipas e organizações que estima e que quer ver longe destas pessoas mal-intencionadas e das suas abjetas palavras e ações.

O QUE ESPERAR

Os próximos seis capítulos irão ensinar-lhe a avaliar, escapar, suportar, lutar e afastar fanfarrões, traidores e idiotas. O capítulo 2, «Avaliação de Idiotas: Qual a Gravidade do Problema?», fornece seis perguntas de diagnóstico para o ajudar a perceber quão perigoso, difícil de lidar e destrutivo é um determinado problema com idiotas — se exige medidas de proteção mínimas, médias ou totais. Os quatro capítulos seguintes consideram os prós, os contras e as gradações das diferentes estratégias de sobrevivência. O capítulo 3 mostra de que forma e quando deve «Virar as Costas». O capítulo 4 fornece «Técnicas para Evitar Idiotas» e métodos para reduzir a sua exposição a idiotas aos quais não consegue escapar — pelo menos, por enquanto. O capítulo 5 aborda «Truques Mentais para Proteger a Sua Alma» ou formas de pensar e de reagir a idiotas que reduzem os danos que eles lhe provocam. O capítulo 6 fala de táticas que pode usar para «Retaliar». São métodos eficazes para reformar, repelir e eliminar idiotas — e para baixar o volume dos idiotas ou transformá-los em pessoas inofensivas.

O livro termina no capítulo 7: «Faça Parte da Solução, Não do Problema». Nele demonstro o que significa abraçar a regra de proibição de idiotas como filosofia pessoal, um tema que percorre todo o livro e o unifica. A regra não se aplica apenas a equipas e organizações. Trata-se de um compromisso pessoal que molda a forma como julga as pessoas, o tipo de indivíduos com os quais se relaciona e trabalha, e a sua determinação para detetar, diminuir e derrotar atos desrespeitosos realizados por si e pelos outros.

UM MANTRA PARA ACABAR COM IDEIAS PRECONCEBIDAS

Não se apresse a rotular os outros de idiotas, mas seja rápido a rotular-se como tal.

Manter este mantra na cabeça permite-lhe deixar ser vítima das suas reações automáticas — abrandar, parar e regressar aos juízos de valor iniciais que teceu sobre aqueles que suspeita tratar-se de idiotas. Prepara-o para retirar mais informação deste livro. Repetir o mantra e vivê-lo pode ajudá-lo — e àqueles que apoia, ensina ou treina — a perceber quando os brutamontes e traidores estão (e não estão) a tentar colocar as garras de fora, por que razão o fazem e de que forma lidar com eles. Esta é uma das mais valiosas lições que aprendi sobre a melhor maneira de enfrentar possíveis idiotas.¹³

Virar os seus juízos de valor nesta direção neutraliza preconceitos que estão enraizados em nós — até nas pessoas mais simpáticas, atenciosas e altruístas. Como irá descobrir no capítulo 7, uma investigação realizada por psicólogos demonstra que a maioria das vezes desconhecemos ou minimizamos as nossas fraquezas e erros, desenvolvemos opiniões exageradas sobre os nossos talentos e capacidades (sobretudo em áreas onde somos menos competentes) e temos tendência para culpar os outros

pelos nossos problemas (mesmo quando a culpa é, de facto, nossa). Esta investigação sugere que, se nos comportarmos como idiotas, se protegermos ou permitirmos o comportamento desrespeitoso de outros, não gostamos de admitir esse facto pouco lisonjeiro para nós próprios ou para os outros. Assim, não é de admirar que estudos nacionais realizados pelo Workplace Bullying Institute (Instituto de *Bullying* no Local de Trabalho) entre os anos de 2007 e de 2014 demonstrem que mais de 50% dos cidadãos americanos relatam terem experienciado ou testemunhado repetidos episódios de *bullying* — mas menos de 1% admite ter sujeitado outros a esses repetidos maus-tratos. Uma das razões para este hiato é o facto de algumas pessoas serem demasiado sensíveis e até paranoicas. Por isso, dramatizam qualquer mínima ou imaginada descortesia e atribuem más intenções a pessoas que não têm a menor vontade de lhes fazer mal (e que podem até estar a tentar ajudá-las). Contudo, a principal razão é o facto de as pessoas que agem como idiotas não terem noção do seu mau comportamento e do impacto que isso tem nos outros.

Este mantra não é uma cura para tudo, mas não deixa de ser uma reação contra as interpretações automáticas, e frequentemente defeituosas, que todos temos tendência para fazer. Não ter pressa em rotular os outros como idiotas dá-nos tempo para levar em consideração outras explicações e desenvolver empatia pelos alegados idiotas — em vez de reagir de imediato com desnecessária ira e violência. Ser rápido a rotular-se a si próprio como idiota ou, pelo menos, parar para pensar que poderá fazer parte do problema pode contrariar a predileção tão humana de negar e diminuir as nossas imperfeições e pecados. E este mantra ajuda-o a não entrar em círculos viciosos nos quais ambas as partes se sentem injustiçadas, acabando a gritar uma para a outra: «Eu não sou idiota, tu é que és!»

2 Avaliação de Idiotas

QUAL A GRAVIDADE DO PROBLEMA?

Os idiotas recorrem a uma hoste de truques sujos para atormentar os seus alvos. Prestem atenção a estes pequenos acepipes contidos nos e-mails que recebo. Carolos nas orelhas. Gritos. Um sorriso caloroso enquanto lhe sussurra ao ouvido: «És um falhado. Vou acabar contigo.» Uma idiota passivo-agressiva que trata as pessoas como se fossem invisíveis e ignora os seus pedidos. Convida apenas os seus «preferidos» para a festa de Natal do escritório. Interrompe-o «cinco vezes em cinco minutos». Pergunta: «Já acabaste essa merda?» Marca reuniões de equipa obrigatórias aos domingos. Atormenta-a por trabalhar com demasiado afinco. Fulmina todos com o olhar, chama nomes, aparece todas as manhãs de mau humor, lança provocações constantes e trata todos os assuntos como se fossem uma emergência, faz tempestades em copos de água.

Bajula os colegas pela frente e depois inventa mentiras maliciosas nas suas costas. Faz queixa de um empregado por chegar 15 minutos ANTES DA HORA. Tem um acesso de fúria por causa de uma entrega tardia de água para o dispensador do escritório. Faz-lhe um elogio em oito anos de trabalho. Usa palavrões em quase todas as frases. Quando se irrita, respira como o Darth Vader.

Despede os empregados pelo telefone e insiste em que outros colegas o façam também. Diz a uma colega de trabalho que os clientes têm pena dela por causa dos seus «olhos tristes». Chama a uma cliente «vaca horrorosa e andrajosa» quando esta não está a ouvir. Atira um cigarro aceso contra ele. Agarra-a e morde-a no braço, «para deixar marca».

Infelizmente, é bem provável que estes exemplos não o choquem, dada a impressionante variedade de histórias de comportamentos grosseiros e violentos que surgem por estes dias nos meios de comunicação. Contudo, alguma desta loucura ainda poderia parecer falsa ou exagerada sem provas fotográficas. Por exemplo, um vídeo de 2016 do Shanxi Changzhi Zhangze Agricultural and Commercial Bank, na China, publicado na Internet pelo Channel NewsAsia, mostra um gerente que, diante de centenas de colegas, humilha oito trabalhadores, batendo quatro vezes nas nádegas de cada um com um pau porque «não trabalharam no duro». Um dos empregados espancados gritou, tropeçou e pareceu cheio de dores. Ou então dê uma vista de olhos em @passengershame, no *Twitter*, onde as pessoas publicam fotografias e vídeos verdadeiros de passageiros de avião a fazerem as coisas mais chocantes, como colocarem os pés sujos no teto do avião e nos apoios de braços dos outros viajantes. Um vídeo mostra uma mulher a espremer as borbulhas e a arrancar os pelos do nariz do homem sentado ao seu lado; num outro, uma mulher ignora e depois insulta uma assistente de bordo que lhe tinha pedido que apagasse o cigarro.

Os investigadores classificaram e distinguiram centenas de maus comportamentos. Kathryne Dupré e os seus colegas da Universidade Carleton avaliaram a «agressão iniciada pelo cliente no local de trabalho» perguntando a 428 trabalhadores se, e com que frequência, tinham sido alvo, visto ou escutado 11 dos listados comportamentos desprezíveis. Esses comportamentos

incluíam: «disse qualquer coisa ofensiva», «revirou os olhos ou olhou-o com desprezo» e «dirigiu-lhe falsas acusações». Bennett Tepper, da Ohio State University, desenvolveu a Abusive Supervision Scale (Escala de Supervisão Abusiva), que coloca 15 perguntas sobre o número de vezes que «o meu patrão» faz coisas do género: «rebaixar-me diante dos outros», «tecer comentários negativos sobre mim e os outros» e «invadir a minha privacidade». Philip Smith e os seus colegas da Universidade Yale estudaram «O Estranho Malcriado no Dia a Dia». ¹⁴ Enumeram 21 tipos de descortesias (por exemplo, «Empurrado à minha frente» e «Ocupava demasiado espaço»), que ocorreram em 27 locais (por exemplo, «Num supermercado», «Numa estrada/autoestrada» ou «No terminal de um aeroporto»).

Por outras palavras, estas histórias e estudos identificam tantos tipos diferentes de idiotas, que operam em locais tão variados e fazem o seu trabalho sujo de tantas maneiras, que nenhuma estratégia única irá funcionar para cada um deles. Se alguém lhe disser que tem uma cura passo a passo, completa e garantida para todos os seus problemas com idiotas, essa pessoa estará a mentir. Não posso prometer-lhe uma libertação fácil ou instantânea. Contudo, este livro pode ajudá-lo a decidir que atitudes e truques de sobrevivência são os melhores para o seu problema em particular, pode ajudá-lo a descobrir maneiras de sofrer menos e, por vezes, a sair vitorioso no final. Os capítulos que se seguem fornecem táticas práticas e dicas que pode utilizar enquanto desenvolve e atualiza a sua própria estratégia de sobrevivência.

O primeiro passo é tentar perceber quão terríveis são as coisas para si ou para aqueles que pretende ajudar. Cuidado com as primeiras impressões. Os julgamentos precipitados são perigosos. Daniel Kahneman, vencedor do Prémio Nobel, recomenda que qualquer pessoa num «campo cognitivo minado» ¹⁵ — ou seja, que enfrenta um desafio desconcertante, difícil e angustiante —

deve primeiro abrandar, estudar a situação, ponderar os diferentes caminhos e falar com uma pessoa inteligente, antes de se decidir por um plano de ação. Os perigos dos julgamentos precipitados e as virtudes de parar para pensar estão bem documentados. O Dr. Jerome Groopman aconselha os seus colegas médicos a resistirem à tendência para fazerem diagnósticos instantâneos aos seus pacientes (a maioria dos médicos demora menos de 20 segundos a fazê-los). O mentor de Groopman ensinou-lhe que, muitas vezes, o melhor conselho é: «Não se limite a fazer alguma coisa, esteja atento.»¹⁶ É melhor do que realizar diagnósticos rápidos e incorretos e, com isso, receitar o tratamento errado a um doente.

Este capítulo ajuda-o a evitar julgamentos precipitados sobre problemas com possíveis idiotas. Coloca seis perguntas de diagnóstico para pensar e discutir com pessoas da sua confiança. A primeira pergunta ajuda-o a perceber se tem ou não um problema com um idiota. Se for esse o caso, as seguintes cinco perguntas ajudam-no a determinar a gravidade do problema — e, por conseguinte, quão diligentemente (ou desesperadamente) precisa de trabalhar nele. Quanto mais graves forem as coisas, mais terá de se aplicar na elaboração de uma estratégia de sobrevivência. Torna-se ainda mais crucial colocar outras exigências de lado e concentrar-se em acalmar os seus carrascos e lidar com eles. E é muito provável que encontre muitas surpresas e reveses pelo caminho — o que exige mais tentativas e erros e alterações na estratégia.

TEM UM PROBLEMA?

Como já vimos, são inúmeros os disparates atribuídos a idiotas. Alguns atos desprezíveis — como, por exemplo, a agressão física ou o assédio sexual — fornecem provas irrefutáveis de que o rótulo de filho da p*ta se justifica. Todavia, existem diferenças

culturais e organizacionais sobre quando e por que razão as pessoas merecem esse rótulo. Existem também grandes variações sobre o modo como diferentes personalidades reagem aos mesmos atos e a pessoas potencialmente repugnantes. Gestos que deixam uma pessoa ofendida ou a sentir-se oprimida podem não causar o menor espanto a outra, podem divertir uma outra ainda ou ser considerados normais e até afetuosos por outra. Por exemplo, um antigo jogador do campeonato nacional de futebol americano explicou-me que, após uma boa jogada, dar uma palmada na cabeça ou no rabo de um colega de equipa ou chamar-lhe «meu grande cabrão» é considerado elogioso — contudo, esse tipo de comportamento agressivo pode, noutra parte qualquer, ser motivo de despedimento.

A primeira pergunta de diagnóstico deriva da reivindicação da falecida escritora Maya Angelou de que, «bem vistas as coisas, as pessoas não irão recordar-se daquilo que disse ou fez, mas sim da forma como as fez sentir». Não podemos esquecer que muitas vítimas não esquecem nunca o que os seus agressores lhes disseram ou fizeram. Contudo, as palavras de Angelou não deixam de ser verdadeiras. As pessoas que nos provocam ao ponto de nos levarem a pensar «mas que filho da p*ta!» são aquelas que desencadeiam sentimentos dolorosos dentro de nós. O mesmo se aplica às pessoas que me contam os seus encontros com idiotas: vivem atormentadas de formas diferentes mas assemelham-se, porque existe alguém que as faz sentir enraivecidas, injustiçadas, desanimadas ou, resumindo, emocionalmente perturbadas.

Focar-me nos sentimentos dos alvos também não significa que essas «vítimas» estejam automaticamente absolvidas de toda a culpa. Isso contrasta com o habitual jogo de chamar nomes e envergonhar o típico idiota. Quer sejam os académicos a avaliar o *bullying*, os abusos verbais ou as agressões físicas com recurso a questionários, ou sejam as pessoas que publicam imagens

perturbadoras no @passengershame, o que frequentemente se pressupõe é que esses atos vis são perpetrados por gente má e depois denunciados por vítimas ou testemunhas inocentes. Todavia, se desejamos de facto compreender um problema com um idiota e qual a melhor maneira de lidar com ele, não podemos esquecer de que forma os nossos caprichos, as nossas origens e preconceitos moldam aquilo que sentimos. Assumir a responsabilidade pelos nossos sentimentos — e compreender o que motiva os dos outros alvos ou testemunhas — ajuda-o (ou a eles) a perceber como limitar os danos. Também o ajuda a aceitar o facto de que pode (ou podem) estar a piorar tudo — por exemplo, sendo demasiado melindroso ou atribuindo uma culpa irracional e exagerada a estes alegados idiotas, ou até comportando-se como um idiota. Então, aqui está a primeira pergunta de diagnóstico. Faça-a a si próprio ou às pessoas que está a tentar auxiliar:

1. *Sente que o alegado idiota o trata (a si e talvez a outros) como lixo?* Os encontros com um pretenso idiota (ou com um conjunto deles) fazem-no sentir-se oprimido, rebaixado, desrespeitado ou sem energia — ou tudo isto?

Se a resposta a esta pergunta for um rotundo «não», então não existe nenhum problema ou, pelo menos, nenhum que exija muita atenção. Contudo, se a resposta for «sim», isso significa que está a sofrer e que seria prudente tomar medidas para se proteger. Não se esqueça de que nem todos os problemas com idiotas são iguais. Alguns são piores do que outros.

QUAL A GRAVIDADE?

Um diretor de marketing escreveu-me para falar da «Fábrica de Idiotas» onde trabalhou durante anos. Dizia que estava de tal maneira poluída, que «alguém devia cobrir o edifício com uma tenda

e pulverizá-lo com inseticida contra idiotas». A «Fábrica» era «gerida por virulentos membros da mesma família de idiotas» que, de um modo rotineiro, gritavam com os empregados e uns com os outros, que «lançavam olhares carrancudos e resmoneavam» e que, segundo o diretor, «falavam comigo como se eu tivesse 5 anos de idade».

Enumerou uma litania de gestos e atos ofensivos e bizarros por parte da família de gestores, que incluíam: «Se eu estivesse a comer alguma coisa, um pacote de batatas fritas, por exemplo, o presidente entrava no meu cubículo, metia a mão no pacote, depois olhava para mim e perguntava: “Posso tirar uma?”» O mal espalhou-se ao chefe imediato deste diretor, que começou por ser uma pessoa «otimista, amistosa, empenhada e digna de confiança», mas que não tardou a tornar-se cruel e hipócrita. O diretor confessou que também ele se transformou num «Idiota». Segundo as suas palavras, «perdia a paciência ao telefone com os vendedores, o meu nível de stress estava a ficar incontroável e comecei a enviar mais e-mails críticos. Também não tardou a afetar a minha vida pessoal, pois chegava a casa e, por tudo e por nada, disparatava com a minha companheira». Sete anos depois, conseguiu finalmente libertar-se, mas não sem antes sofrer muitos danos e infligir muito do mesmo aos outros.

Este caso fascina-me e escandaliza-me devido ao tempo que o diretor demorou a perceber o quanto a «Fábrica» era corrosiva, não só para ele como para os seus colegas de trabalho, para a sua companheira e até para o vendedor que ele insultava com e-mails pouco simpáticos. Na verdade, ele só se deu conta da gravidade da situação depois de ter escapado dela. Uma vista de olhos rápida à lista de perguntas de diagnóstico mostra como a situação era explosiva: ele sentia-se tratado como lixo, os abusos duraram anos, as mesmas pessoas trataram-no de forma abusiva vezes sem conta (eram «idiotas atestados»), era uma doença

sistêmica, ele tinha menos poder do que a maioria dos idiotas e sofreu enormemente.

Infelizmente, nós, os humanos, possuímos uma extraordinária capacidade de negação e de ilusão. O que quero dizer é que, se ele se tivesse apercebido mais cedo da seriedade da questão, acredito que o diretor teria tomado medidas mais rápidas e eficazes — em particular, ter-se-ia despedido mais cedo. Quer esteja a enfrentar uma situação difícil como a dele ou problemas mais subtis e menos evidentes, ajuda se parar para pensar e dissecar a questão. Coloque a si próprio as restantes cinco perguntas — e converse com pessoas da sua confiança para saber a sua opinião e ouvir que conselhos têm para si.

QUAL A GRAVIDADE?

SEIS PERGUNTAS DE DIAGNÓSTICO

1. **Sente que o alegado idiota o está a tratar (e quiçá a outros) como lixo?** Os encontros com um pretendo idiota (ou com um conjunto deles) fazem-no sentir-se oprimido, rebaixado, desrespeitado ou sem energia? Se é esse o caso, o melhor será começar a elaborar um plano de sobrevivência.
2. **Há quanto tempo duram os abusos?** Se foi apenas um breve episódio, é provável que seja capaz de o atirar para trás das costas relativamente depressa. Mas, caso se repita diariamente ou tenha sido um episódio breve que continua a assombrá-lo a si e a outros, então necessitará de dedicar maior atenção a desenvolver e a usar medidas de proteção.
3. **Está a lidar com um idiota temporário ou com um idiota atestado?** Se está a lidar com um idiota temporário, o melhor será não lhe dar muita importância e esperar

«Se já teve um chefe, colega ou cliente horrível, este é o livro ideal para si. Repleto de conselhos engenhosos e práticos, tem tudo aquilo que precisa de saber para lidar com as piores pessoas que o rodeiam.»

Adam Grant, autor de *Dar e Receber* e *Originais*

Conviver com idiotas, seja no local de trabalho ou em outras situações, pode prejudicar o desempenho e afetar o bem-estar. Estudos demonstram que ter um idiota numa equipa reduz o desempenho até 40 por cento. Assim, se se sente ansioso, sobrecarregado, subestimado ou intimidado porque trabalha com alguém que é um filho da p*ta, aprenda como evitar, enganar e desarmar as armadilhas que lhe colocam.

Robert I. Sutton começa por fazer o diagnóstico: com que tipo de idiota é que está a lidar? A partir daí, fornece estratégias testadas para lidar com pessoas rudes, mal-educadas, irritantes, desagradáveis ou meramente incompetentes.

Útil e divertido, este livro vai ajudá-lo a analisar as situações e a desenvolver um plano pessoal que irá preservar a sua sanidade mental, evitando que os dias bonitos sejam arruinados por algum idiota.

«Este livro destina-se a ser o seu recurso sempre que tiver de lidar com alguém que o trata abaixo de cão.»
Susan Cain, autora de *Silêncio* e *Poder Silencioso*

 <p>com todas as letras</p> <p>20 20 editora</p>	<p>ISBN 978-989-668-462-4</p>  <p>9 789896 684624</p> <p>Desenvolvimento pessoal</p>
---	---