

Robert I. Sutton
Autor best-seller do *New York Times*

**COMO CONVIVER
COM MEU**

IDIOTA

FAVORITO

COMO CONVIVER, COMPETIR E VENCÊ-LOS



ALTA LIFE
EDITORA

Rio de Janeiro, 2019

Sumário

1. Oito Mil E-Mails 1
 2. Avaliando o Idiota: Qual o Tamanho do Problema? 15
 3. Saia Numa Boa 39
 4. Técnicas para Afastar os Idiotas:
Reduzindo sua Exposição 69
 5. Truques Mentais que Protegem sua Alma 99
 6. Reagindo 127
 7. Seja Parte da Solução, Não do Problema 163
- Agradecimentos 189
- Notas 193
- Índice 211

1 Oito Mil E-mails

ESCREVI ESTE LIVRO PARA responder uma pergunta que me foi feita milhares de vezes. Embora ela tenha assumido diferentes formas, sua essência é: “Estou lidando com um idiota (ou vários). Ajude-me! O que devo fazer?”. Considere alguns exemplos da minha dose diária de e-mails sobre imbecis:

De um médico em um hospital “profundamente disfuncional” com “o chefe de equipe mais insensível que se possa imaginar”:

O que um subordinado pode fazer? Eu posso baixar a cabeça, cuidar o melhor possível dos meus pacientes e tentar ignorar a crueldade, mas trabalhar em um ambiente assim é desmoralizante.

Um pastor luterano em Illinois relata:

Grande parte do trabalho em nossa igreja é feito por pessoas não remuneradas que, por vezes, ferem os sentimentos de colegas voluntários. Você tem alguma opinião sobre o que fazer com as pessoas que doam seu tempo?

Um gerente de fábrica alemão aposentado pergunta:

Na minha trajetória profissional fui demitido pelo menos três vezes por conta da ação de idiotas, “consultores de vendas”, babacas, palhaços, e tipos como esses. Que conselho posso dar ao meu filho para que ele não sofra o mesmo destino?

Um CEO do Vale do Silício escreve:

Com tantas startups e tantos Capitalistas de Risco que carecem de experiência operacional em diretorias, fiquei me perguntando se você tem feito algum trabalho ou se vem pensando sobre desconselheiros (membros individuais ruins do conselho) ou departamentos completamente disfuncionais que podem ser chamados de “babaconselhos”.

E de um bibliotecário em Washington, DC:

Eu estou cercado de idiotas russos. Socorro!

Todos os dias, praticamente, alguém me envia uma versão dessa pergunta. Ela chega nesses e-mails, via Twitter, pelo LinkedIn e através do Facebook. Alunos, colegas, clientes, amigos, inimigos e parentes a perguntam em encontros, incluindo aulas, reuniões de professores, casamentos e funerais. Desconhecidos ligam para o meu escritório, em Stanford, uma vez por semana, para fazer essa pergunta. Diversos tipos de profissionais têm me cobrado dicas de sobrevivência, como os caixas da Costco e da Walgreens, as enfermeiras e os médicos da Clínica de Cleveland e do Hospital de Stanford, os comissários de bordo das companhias aéreas, incluindo os da Air France e da United, os trabalhadores da construção civil em São Francisco e Idaho, os motoristas da Uber em Dubai e São Francisco, os passageiros do metrô em Nova York e os apressados usuários da linha BART de ferrovias, em São Francisco, os fuzileiros navais americanos no Afeganistão, um guarda no Texas, vários padres católicos, um cantor judeu (e a esposa de um cantor), 50 advogados e pelo menos uma dúzia de CEOs. Nos últimos meses eu a ouvi de um cirurgião em Nova York, do reitor dos estudantes de uma pequena universidade de artes liberais, de um psicólogo do Exército dos EUA, de um grupo de alunos de graduação de uma universidade francesa (via Skype), de um sargento de polícia de Stanford, do meu barbeiro Woody e até mesmo da minha mãe.

Não é mistério algum por que eles continuam perguntando. Tudo começou quando eu escrevi *Chega de Babaquice!*, em 2007 (e um ensaio relacionado para a *Harvard Business Review*, alguns anos antes). Eu supus que o material desse “idiota” seria uma viagem breve e, dentro de um ano, voltaria ao meu trabalho sobre liderança, inovação e mudança organizacional. Eu estava errado. Aquele livrinho encostou em um nervo. Levei alguns anos para aceitar que — não importa o que mais eu escreva em minha vida ou qualquer outro impacto que algum outro trabalho meu tenha — sempre serei conhecido em primeiro lugar como o “cara” do *Chega de Babaquice!*. Cerca de 800 mil leitores nos Estados Unidos e dezenas de outros países compraram uma cópia do *Chega de Babaquice!* — muito mais que meus outros livros. O fluxo constante de e-mails, mídias sociais, consultas da imprensa tradicional e conversas perturbadoras, esquisitas ou engraçadas sobre todas as coisas idiotas tornou-se parte da minha vida, a qual eu espero (geralmente) desfrutar e lidar com compaixão e bom humor.

Muitos leitores foram atraídos pelo *Chega de Babaquice!* porque estavam cercados de idiotas que os faziam se sentir um lixo — e assim, procuraram alívio. Tem um capítulo no livro sobre “Quando os Babacas Reinam: Dicas para sobreviver a pessoas desagradáveis em locais de trabalho”. O foco principal deste livro, no entanto, estava na *constituição de locais de trabalho civilizados* — não em lidar com idiotas. O livro *Como Conviver com Meu Idiota Favorito* é dedicado a estratégias e dicas que permitem às pessoas escapar, resistir, lutar e expulsar agressores, traíras e bundões.

Desenvolvi essas estratégias e dicas ao longo dos anos. Não importa o que eu “deveria” estar trabalhando durante a última década, eu passei uma ou duas horas na maioria dos dias pensando, lendo, falando e escrevendo sobre idiotas e seus antídotos e — de vez em quando — observando pessoas rudes ou abusivas em seus habitats naturais. O resultado é *Como Conviver com Meu Idiota Favorito*, que fornece os melhores conselhos que posso dar sobre como lidar com pessoas que deixam os outros se sentindo oprimidos, menosprezados, desrespeitados ou esgotados.

Embora o foco deste livro recaia sobre o local de trabalho, as lições aqui são pertinentes aos problemas com idiotas enfrentados pelos voluntários em escolas e organizações sem fins lucrativos; para bobalhões em igrejas, templos e mesquitas; e para comportamentos rudes em locais públicos, como metrô, aeroportos, shoppings e estádios esportivos.

As estratégias e dicas aqui são moldadas por pesquisas acadêmicas sobre pessoas repulsivas e desrespeitosas — que aumentaram loucamente nos últimos anos. O Google Scholar é um mecanismo de pesquisa especializado para livros e artigos acadêmicos, tendo se tornado o padrão-ouro que os acadêmicos utilizam para encontrar teorias e pesquisas rigorosas. Uma pesquisa do Google Scholar sobre “supervisão abusiva”, entre 2008 e 2016, retorna, por exemplo, 4.910 artigos acadêmicos e livros. “Clientes abusivos” retorna 282, “grosseria”, 16.000, “incivilidade”, 15.500, “intimidação”, 140.000, “bullying no trabalho”, 11.800, “assédio moral no trabalho”, 2.900, “hostilidade na direção”, 6.680, “hostilidade aérea”, 369, “hostilidade ao telefone”, 92, “agressão verbal”, 16.500 e “microagressão”, 2.190. No entanto meu conselho não pretende refletir um resumo exaustivo e imparcial de pesquisas científicas sobre como lidar com idiotas. Essas descobertas são instrutivas, mas estão longe de serem definitivas e completas. *Como Conviver com Meu Idiota Favorito* continua a ser mais um ofício ou uma habilidade do que uma ciência.

Portanto as lições desses estudos são combinadas com histórias e soluções de fontes menos acadêmicas. O livro *Como Conviver com Meu Idiota Favorito* se baseia em elementos de diversos cantos do mundo e da World Wide Web — desde o *New York Times* até a excelente publicação sobre o comportamento online de David Kendrick, “What Makes a Fuckhead?” [“Do que é feito um idiota intrometido?” em livre tradução]. Também teço lições de minhas observações e entrevistas originais — incluindo trabalhos como consultor e palestrante em organizações variadas (por exemplo, Amazon, Wal Mart, Gallup, Google, a fornecedora de artigos de luxo LVMH, escolas KIPP, McKinsey, Microsoft, Cleveland Clinic, Pixar, a empresa de software SAP, o Twitter e um programa de

Stanford para executivos da *National Football League* — Liga Nacional de Futebol Americano) e cerca de 50 entrevistas (e discussões menos formais) com pessoas, incluindo assistentes sociais, baristas no Philz Coffee, enfermeiros no Hospital de Stanford, executivos da Disney, executivos de recursos humanos (especialmente Patty McCord, que esteve na Netflix durante seus primeiros 14 anos) e pesquisadores, incluindo a professora Katy DeCelles da Universidade de Toronto — que estuda as causas da hostilidade aérea, como os carcereiros lidam com os detentos e os efeitos do temperamento colérico de treinadores de basquete sobre os jogadores.

Este livro também é esculpido por todos aqueles e-mails sobre idiotas que as pessoas me enviam. Eu tento salvar cada pedaço de correspondência no meu sistema bastante desorganizado de três pastas de e-mail (“NA Histórias”, “Chefes”, “Como Conviver com Meu Idiota Favorito”) e cerca de 60 subpastas (por exemplo, “Chefes Babacas”, “Subalternos Idiotas”, “Britânicos”, “Clientes”, “Companhias Idiotas”, “Espectadores”, “Vida Pública”, “Isso soa Louco”, “Italiano”, “Babacas Online”, “Reagindo”, “Indo Embora”, “Maneira errada de Lutar”, “Histórias de Sucesso”). Guardei cerca de 8 mil e-mails desse tipo; a maioria contém alguma variação da questão que este livro aborda. Muitos de meus correspondentes também me falam sobre métodos de sobrevivência (bem-sucedidos e malsucedidos) que eles tentaram. *Como Conviver com Meu Idiota Favorito* também se baseia nas 1.500 respostas que eu escrevi em resposta a esses e-mails, que incluem incentivo, aconselhamento e perguntas de acompanhamento.

O LEITE DERRAMADO

Em 2010, conversei com um jovem CEO que temia que ele não fosse parecido o bastante como o falecido Steve Jobs — que sua carreira e sua pequena *startup* sofreriam porque ele era calmo e tratava as pessoas com respeito. Eu tive muitas conversas como essa ao longo dos anos. Como fiz com esse CEO, eu sempre faço referência a especialistas e

pesquisadores que argumentam que *Idiotas Morrem Primeiro* — isto é, o que (o agora aposentado) “idiota profissional” Tucker Max intitulou seu livro para “Os Caras e os Bros”. Ou, nos últimos anos, para publicações como o artigo de 2015 da revista *Atlantic*, de Jerry Useem, sobre “Por que vale a pena ser um idiota”.

Meu colega de Stanford, Jeff Pfeffer, argumenta que tratar pessoas como lixo pode ser um caminho para o sucesso pessoal, porque, como ele explicou a Jerry Useem, quando você põe uma cobra e um frango juntos, a cobra come o frango. Concordo que há circunstâncias em que deixar os outros se sentindo oprimidos, humilhados, desrespeitados ou esgotados pode ajudar os idiotas adeptos a derrotar concorrentes e atrair aliados (que bajulam, em parte, porque esperam ser poupados da ira do idiota, de suas punhaladas ou de seus olhares feios). Tratar os outros como lixo e ser egoísta também pode ajudar as pessoas a triunfar em situações puras de “eu ganho, você perde” — nas quais não há incentivo para cooperar com os outros agora e no futuro. O Capítulo 6 deste livro considera quando e por que dar aos idiotas um gosto de seu próprio remédio é uma maneira eficaz de reagir (eu aviso, no entanto, como minha esposa Marina diz: “Quando você joga merda em outras pessoas, muitas vezes ela também cai em você”).

Dito isso, minha leitura dessa grande pilha de pesquisas indica que os especialistas e professores que celebram os valentões, os usurpadores e os narcisistas estão exagerando os despojos e minimizando o dano que os idiotas causam a si mesmos (especialmente a longo prazo). Essa conclusão se encaixa com o que dizem vários outros acadêmicos, incluindo Adam Grant, da Wharton (ele estuda o destino de “doadores” versus “usurpadores”), Christine Porath, da Universidade do Sudeste da Califórnia (ela estuda incivilidade) e Dacher Keltner, da Universidade da Califórnia (ele estuda emoção e dinâmica de poder). Como o trabalho desses professores e muitos outros pesquisadores preveem, há uma longa lista de vencedores que tiveram sucesso sem tratar pessoas como lixo: isso inclui o CEO da Apple, Tim Cook, o CEO da Netflix,

Reed Hastings, o CEO da Berkshire Hathaway e o ícone de investimentos Warren Buffett, o comediante e ator Robin Williams, o chef celebridade Anthony Bourdain, a produtora de televisão Jenji Kohan (criadora de *Orange Is the New Black*) e a produtora executiva e escritora Shonda Rhimes (famosa por *Grey's Anatomy* e *Scandal*) — e a lista continua. E, em 2015, falei novamente com o CEO que se irritou em 2010 porque ele não falava alto, não era arrogante e egoísta o suficiente. Eu não posso dizer seu nome, mas ele ainda não é um idiota, sua empresa agora tem mais de mil funcionários e ele é um bilionário.

Também tive uma conversa reveladora com o fundador e presidente da Pixar, Ed Catmull (que trabalhou próximo a Steve Jobs por 25 anos), sobre a crença generalizada de que Jobs tinha sucesso, em parte, porque ele era arrogante, temperamental e insensível — o mito que encorajou esse jovem CEO a se perguntar se deveria se comportar da mesma maneira. Catmull concordou que Jobs tinha uma reputação merecida “por comportamento ruim no começo de sua carreira”. Catmull enfatizou, no entanto, que muitos escritores, biógrafos e cineastas perdem uma parte crucial da história: que Jobs mudou para melhor depois que ele foi expulso da Apple e sofreu uma série de reveses em sua empresa de computação de ponta NeXT e em seus primeiros anos na Pixar. Como Catmull colocou, Jobs “vagou no deserto” por uma década. Catmull explicou que “no processo de trabalhar, entender esses fracassos e depois ter sucesso na Pixar, Jobs mudou. Ele se tornou mais empático, melhor ouvinte, melhor líder, melhor parceiro.” Catmull disse que o Steve Jobs, “mais atencioso e cuidadoso”, foi o “criador da incrivelmente bem-sucedida Apple”. Jobs permaneceu um negociador duro, uma pessoa desafiadora para discutir e um perfeccionista, mas Catmull observou que os maiores sucessos de Jobs só aconteceram depois que ele abandonou os notórios maus-tratos aos outros, que o atormentaram em seus primeiros anos.

No entanto, mesmo que os amantes da idiotice estejam certos, e ser totalmente idiota o tempo todo (ou a maior parte) for um caminho

para o sucesso pessoal, tratar os outros como lixo faz tanto estrago que *mesmo que você seja um vencedor e um idiota, para mim você ainda é um perdedor como ser humano.*

Não estou apenas dizendo isso porque eu sou o cara do *Chega de Babaquice*. Embora as evidências sobre como lidar melhor com os idiotas sejam obscuras e incompletas, o impacto negativo de pessoas repulsivas e desrespeitosas em suas vítimas é muito claro. Milhares de estudos, em diversas disciplinas, confirmam o quão alto é o custo total causado pelos idiotas (CTI) para grupos, organizações e sociedade — e especialmente para os indivíduos-alvo. Sinta apenas uma amostra dessa pilha de dados.

Centenas de experimentos mostram que encontros com pessoas grosseiras, propensas a insultos e humilhações minam o desempenho dos outros — incluindo suas habilidades de decisão, produtividade, criatividade e disposição para trabalhar um pouco mais e ficar até um pouco mais tarde para concluir projetos e ajudar colegas de trabalho que precisam de seus conselhos, habilidades ou apoio emocional. Por exemplo, um experimento com médicos e enfermeiros em unidades de terapia intensiva neonatal de Israel exigiu a criação de encontros com um americano grosseiro especialista em saúde. Esse americano repugnante insultou as habilidades e a inteligência dos médicos e enfermeiros israelenses; ele disse a eles que “não estava impressionado com a qualidade da medicina em Israel” e que a equipe médica que ele observou lá “não duraria uma semana” em seu departamento americano. Os médicos e enfermeiros menosprezados tiveram um desempenho muito pior (comparado a um grupo de controle) em tarefas que incluíam diagnosticar a deterioração física de um manequim médico, de uma perfuração intestinal e problemas cardíacos.

Em outras palavras, aquele americano idiota atrapalhava tanto os profissionais de saúde israelenses que minava suas capacidades para cuidar de bebês doentes. Pacientes grosseiros têm efeitos similares nos

2 Avaliando o Idiota

QUAL O TAMANHO DO PROBLEMA?

IDIOTAS USAM UM MONTE DE TRUQUES SUJOS para atormentar seus alvos. Considere esses terríveis aperitivos oriundos dos meus e-mails: Petelecos nos ouvidos. Gritarias. Sorrindo calorosamente enquanto ela sussurra em seu ouvido: “Você é um perdedor. Eu vou acabar com você.” Um “babaca passivo-agressivo” que trata as pessoas como se fossem invisíveis e ignora seus pedidos. Convidando apenas seus “favoritos” para a festa de Natal. Interrompendo-o “cinco vezes em cinco minutos”. Perguntando a ele: “Você ainda não terminou com essa merda?” Agendando reuniões de equipe obrigatórias no domingo. Provocando-a por trabalhar demais. Sendo escandaloso, xingando e fazendo uma “cara de ‘que merda de manhã’”, provocando constantemente, tratando tudo como emergência e transformando cada moita em uma montanha.

Bajula e lisonjeia colegas na sua frente, e logo em seguida espalha mentiras pelas costas deles. Dá bronca em um empregado que chegou no trabalho quinze minutos mais cedo. Fica furioso com uma entrega tardia de água para o bebedouro do escritório. A cada oito anos faz um elogio. Usa palavras com F em quase todas as frases. Respira como Darth Vader quando fica bravo. Demite funcionários pelo telefone e insiste que os demais colegas façam o mesmo. Diz a uma colega de trabalho que os clientes sentem pena dela porque ela tem “olhos tristes”. Fala pelas costas que uma cliente é “uma vadia horrível” que se veste

em “trapos”. Joga um cigarro aceso em cima dele. Agarra e morde no braço, “deixando um hematoma”.

Infelizmente, esses exemplos provavelmente não chocam você dada a notável variedade de atos rudes e humilhantes nas histórias tradicionais e redes sociais hoje em dia. No entanto parte dessa loucura ainda pareceria falsa ou amplamente exagerada sem evidências fotográficas. Por exemplo, um vídeo de 2016, do Banco Shanxi Changzhi Zhangze de Comércio e Agricultura, na China, postado online pelo Canal Ásia de Notícias (Channel News Asia), mostra um gerente que — na frente de centenas de colegas — humilha oito trabalhadores, batendo quatro vezes nos traseiros de cada um com um bastão enorme porque “eles não trabalharam duro o suficiente”. Um dos funcionários espancados, que fez parte desse “curso avançado de desempenho”, chorou, tropeçou e parecia sentir uma dor considerável. Você também pode dar uma olhada no Twitter @passengershame, onde pessoas postam fotos e vídeos reais de passageiros de aviões fazendo coisas assustadoras, como colocar os pés sujos e descalços no teto e nos apoios de braços de outros passageiros. Um vídeo mostra uma mulher espremendo espinhas e tirando os pelos do nariz do homem sentado ao seu lado; em outro, uma mulher ignora e, em seguida, insulta uma comissária de bordo que pede para que ela apague um cigarro.

Pesquisadores têm rotulado e classificado centenas de diferentes comportamentos ruins. Kathryn Dupré, da Universidade de Carleton, e seus colegas mediram a “agressão no local de trabalho iniciada pelo cliente”, perguntando a 428 trabalhadores se, e com que frequência, eles haviam experimentado, visto ou ouvido falar sobre 11 tipos de comportamentos desprezíveis de clientes. Estes incluem “disse algo para irritar você”, “olhou feio ou de forma obscena para você”, e “fez uma acusação falsa sobre você”. Bennett Tepper da Universidade do Estado de Ohio, desenvolveu uma Escala de Supervisão de Abusos, que faz quinze perguntas sobre quantas vezes “meu chefe” faz coisas como “me depreciar na frente dos outros”, “fazer comentários negativos a

meu respeito para outros” e “invadir minha privacidade”. Philip Smith, da Universidade de Yale, e seus colegas estudaram “A Estranha Grosseira da Vida Cotidiana”. Eles listam 21 tipos de grosserias (por exemplo, “passou a minha frente” e “invadiu muito o meu espaço pessoal”), que ocorreram em 27 locais (por exemplo, “em um supermercado”, “em uma via expressa/rodovia” ou “em um terminal aéreo”).

Em outras palavras, essas histórias e estudos identificam tantos tipos diferentes de idiotas que operam em lugares tão variados e fazem seu trabalho sujo de muitas maneiras, que nenhuma estratégia universal de sobrevivência serve para todos os idiotas. Se alguém lhe disser que tem uma cura passo a passo, completa e infalível para todos os seus problemas, eles estão mentindo, para si mesmos e para você. Não posso prometer alívio fácil ou instantâneo. *Como Conviver com Meu Idiota Favorito* pode, no entanto, ajudá-lo a decidir quais truques e estratégias de sobrevivência são melhores para lidar com o desgosto particular que você enfrenta, descobrir maneiras de sofrer menos danos e, às vezes, triunfar ao final. Os capítulos a seguir fornecem táticas e dicas práticas a serem consideradas ao desenvolver e atualizar sua própria estratégia de sobrevivência personalizada.

O primeiro passo é descobrir como as coisas são terríveis para você ou para aqueles que você espera ajudar. Cuidado com as primeiras impressões. Julgamentos instantâneos são perigosos. O ganhador do Prêmio Nobel Daniel Kahneman recomenda que qualquer pessoa em um “campo minado cognitivo” — isto é, que enfrenta um desafio confuso, difícil e angustiante — deve primeiro desacelerar, estudar a situação, considerar caminhos diferentes e conversar com algumas pessoas espertas. Estabelecer um plano e agir. Os perigos dos julgamentos precipitados e as virtudes de desacelerar para pensar estão bem documentados. O dr. Jerome Groopman incita seus colegas médicos a resistirem à propensão para fazer diagnósticos instantâneos de pacientes (a maioria dos médicos leva menos de 20 segundos). O mentor de Groopman ensinou-lhe que muitas vezes o melhor conselho é: “Não apenas faça,

esteja presente”. É melhor do que fazer um diagnóstico rápido e ruim, que implique um tratamento errado para um paciente.

Este capítulo ajuda você a evitar fazer julgamentos precipitados sobre problemas com possíveis idiotas. Ele coloca seis questões de diagnóstico para pensar e discutir com pessoas de sua confiança. A primeira pergunta ajuda a determinar se você tem um problema com um imbecil. Se sim, as próximas cinco perguntas o ajudarão a descobrir o quanto isso é ruim — e, portanto, com que diligência (ou desespero) você precisa trabalhar nisso. Quanto piores as coisas, mais duro você deve trabalhar na elaboração e execução de uma estratégia de sobrevivência. Torna-se mais crucial colocar de lado outras demandas e se concentrar em enfrentar e domar seus algozes. E há chances maiores que você encontre mais surpresas e contratempos ao longo do caminho — exigindo ainda mais tentativas e erros e mudanças de estratégia.

VOCÊ TEM UM PROBLEMA?

Como vimos, intermináveis palhaçadas são atribuídas aos babacas. Certamente, algumas ações desprezíveis — agressão física ou assédio sexual, por exemplo — fornecem provas irrefutáveis de que o rótulo de idiota é garantido. No entanto existem grandes diferenças nas crenças culturais, setoriais e organizacionais sobre quando e por que as pessoas merecem tal rótulo. Há também grandes variações em como personalidades diferentes reagem às mesmas ações e pessoas potencialmente repugnantes. Atitudes que deixam uma pessoa ofendida ou oprimida podem não incomodar ou até serem sentidas da mesma forma por outra pessoa, ou divertir, serem consideradas sinais de aprovação ou até mesmo de afeição por outra pessoa. Por exemplo, um ex-jogador da Liga Nacional de Futebol Americano me disse que, depois de uma ótima jogada em uma partida, dar um tapa na cabeça ou na bunda de um colega de equipe e chamá-lo de “grande filho da puta” é um ótimo

elogio em campo — mas este tipo de comportamento agressivo pode levá-lo a ser demitido ou preso em outro lugar.

A primeira pergunta diagnóstica decorre da afirmação da falecida escritora Maya Angelou de que “no fim das contas, as pessoas não se lembrarão do que você disse ou fez, elas se lembrarão de como você fez elas se sentirem”. Certamente, muitas vítimas podem nunca esquecer o que as pessoas abusivas disseram e fizeram a elas. Mas as palavras de Angelou soam verdadeiras para mim. As pessoas que me fazem pensar “que babaca” — aqueles que me revoltam e me deixam louco — são aqueles que provocam sentimentos dolorosos em mim ou naqueles com quem me importo. O mesmo vale para as pessoas que me contam suas experiências com idiotas: elas são atormentadas de maneiras muito variadas, mas são parecidas porque alguém está fazendo algo que as deixa irritadas, enjoadas, desencorajadas, emocionalmente instáveis ou feridas.

Meu foco nos sentimentos dos alvos também significa que tais “vítimas” não são automaticamente absolvidas de toda a culpa. Isso contrasta com o habitual jogo de apontar e constranger babacas. Quer se trate de acadêmicos que mensuram o assédio moral, abuso ou agressão com questionários, ou pessoas que postam imagens perturbadoras no @passengershame, a suposição é muitas vezes que esses atos vis são cometidos por perpetradores maus e culpados e, em seguida, relatados por espectadores ou vítimas inocentes. Mas se você quiser *realmente* entender um problema com um idiota e saber como lidar melhor com isso, considere como *suas* peculiaridades, antecedentes e vieses moldam seus sentimentos. Assumir a responsabilidade por seus sentimentos — e entender o que impulsiona os de outros alvos ou testemunhas — ajuda você (ou eles) a descobrir como limitar os danos. Também ajuda a entender como você (ou eles) pode estar piorando tudo — por exemplo, por ser muito sensível, ou por colocar uma culpa excessiva ou irracional em supostos idiotas, ou por também se comportar como um idiota.

Aqui está a primeira pergunta do diagnóstico. Pergunte a si mesmo ou às pessoas que você está tentando ajudar:

1. *Você se sente como se o suposto idiota estivesse tratando você (e talvez outros) como lixo?* Ter encontros com um suposto idiota (ou um bando deles) deixa você se sentindo oprimido, humilhado, desrespeitado ou esgotado — ou todos os itens anteriores?

Se a resposta a essa pergunta for um sólido “não”, então não há problema, ou pelo menos não um problema que requer muita atenção. Mas se a resposta for “sim”, isso significa que você ou outras pessoas estão sofrendo danos psicológicos e seria prudente tomar medidas de proteção. Apenas tenha em mente que nem todos os problemas são criados iguais. Alguns são piores que outros.

O QUANTO ISSO É RUIM?

Um gerente de marketing me escreveu sobre a “Fábrica Babaca\$\$”, onde ele trabalhou por anos. Ele disse que estava tão derrotado que “alguém deveria tentar inventar um “babactericida” (um inseticida anti-babaca\$\$) e pulverizar o prédio”. A “Fábrica” tinha “membros da família babaca\$\$ comandando o show”, rotineiramente gritando uns com os outros e com os funcionários, “fechando o rosto e resmungando” e, segundo o gerente, “falando comigo como se eu fosse uma criança de cinco anos”.

Ele fez uma lista de ladainhas e de atitudes ofensivas e bizarras da família gestora, como: “Se eu estivesse comendo alguma coisa, como um saco de batatas fritas, por exemplo, o presidente entraria na minha baía, enfiaria as mãos na sacola, depois me olharia e diria: ‘Posso comer um pouco também?’” A praga também se espalhou para o chefe imediato do gerente, que começou como um “otimista, amigável, motivado e confiável”, mas logo se tornou cruel e duas caras. O gerente

confessou que ele também se transformou em um “babaca\$\$”. Como ele disse, “eu estava perdendo a paciência com os vendedores no telefone; meu nível de estresse estava ficando alto demais para administrá-lo e comecei a enviar mais e-mails sarcásticos. Também comecei a afetar minha vida pessoal, pois eu voltava do trabalho para casa e perdia a paciência com meu parceiro sem motivo algum”. Depois de sete anos, ele finalmente caiu fora, mas não antes de sofrer muitos danos e causar o mesmo aos outros.

Esse caso ao mesmo tempo me fascina e me deixa horrorizado, porque demorou muito para o gerente perceber o quanto a “Fábrica” era corrosiva para ele, seus colegas de trabalho, seu parceiro e até mesmo para com o fornecedor que ele inflamava com e-mails grosseiros. Ele não entendia o quão terrível tudo isso era até o momento em que escapou. Uma rápida olhada na lista de questões diagnósticas sugere que essa situação foi ruim: ele sentiu como se fosse tratado como lixo, e isso durou anos, as mesmas pessoas abusavam dele repetidas vezes (eles eram “autênticos idiotas”), era uma doença sistêmica, e ele tinha menos poder que a maioria dos idiotas e sofria enormemente.

Infelizmente, nós humanos temos uma notável capacidade de negação e ilusão. Ou seja, se ele tivesse percebido como as coisas estavam ruins, acredito que teria dado passos mais rápidos e eficazes — em particular, fugir do lugar anos antes. Independentemente de você estar enfrentando uma situação horrível como ele — ou problemas sutis e menos claros — ajuda, se você apenas parar, pensar e dissecar a situação. Pergunte a si mesmo as cinco perguntas restantes — e também recrute pessoas que você confia para obter suas próprias perspectivas e conselhos.

O QUANTO É RUIM?

Seis Perguntas para um Diagnóstico

1. **Quando você sente que o suposto babaca está tratando você (e talvez outros) como lixo?** Durante ou após as interações com os supostos babacas ou idiotas, você se sente oprimido, humilhado, desrespeitado ou esgotado? Se assim for, é melhor começar a elaborar um plano de sobrevivência.
2. **Quanto tempo vai durar a repulsa?** Se tratando de apenas um curto episódio, você pode rapidamente deixar para trás. Mas se acontece diariamente, ou se um breve episódio continua assombrando você e os demais, então você precisa dedicar uma atenção maior ao desenvolvimento e uso de medidas de proteção.
3. **Você está lidando com um idiota temporário ou autêntico?** Se você está lidando com um idiota temporário, você pode simplesmente ignorá-lo e esperar até que ele ou ela comece a agir novamente como um ser humano civilizado antes de dar algum feedback negativo, ou, talvez, apenas tentar uma intervenção gentil no momento. Mas se você e os outros são assediados por alguém que é idiota o tempo todo, então você precisa agir com mais cuidado e antecipação, pois você tem um problema mais perigoso e prejudicial em suas mãos.
4. **É uma doença individual ou sistêmica?** Se você está lidando com um ou talvez dois idiotas em um ambiente que é um mar de civilidade, então — embora ainda esteja em risco — você provavelmente está cercado de pessoas que podem ajudar e apoiar você. O principal risco é que a maldade pode se espalhar rapidamente, como uma doen-

ça contagiosa. Mas se você está morando na Babacolândia, e todo dia parece uma viagem pela Avenida Chacota, você não está apenas recebendo críticas de todas as direções e possivelmente sofrendo muitas ofensas; você também tem menos aliados em potencial.

5. **Quanto poder você tem sobre o idiota?** Se você tem muito mais poder do que o idiota, então você tem um conjunto mais amplo de opções — é mais fácil sair ou se livrar desse idiota, por exemplo. Mas cuidado com o excesso de confiança; só porque você é o mandachuva ou o rico e famoso não significa que você pode fazer o que quiser — ou que você tem tanto poder quanto imagina. Se você tem menos poder, e esse valentão puder machucar você, você está em maior risco. Você precisa pensar mais profundamente sobre sua estratégia e dedicar um esforço extra ao recrutamento de aliados próximos que possam proteger você.
6. **O quanto você está realmente sofrendo?** Essa é a questão essencial. O que leva uma pessoa à loucura pode não incomodar a outra. Você pode ser especialmente sensível. Mas se você está lidando com pessoas que o deixam se sentindo profundamente oprimido, degradado, desrespeitado ou esgotado, então você tem que começar a fazer algo agora — algo drástico e que consuma bastante tempo — para sobreviver.

2. **Quanto tempo vai durar a repulsa?** Mesmo um breve insulto ou um leve sinal de desrespeito pode ter efeitos duradouros. Os estudos sobre grosseria entre estranhos, realizados pelo sociólogo de Yale Philip Smith

e seus colegas, descobriram que mesmo episódios que duram alguns segundos — como alguém esbarrar em você no shopping ou encontrar um motorista que rouba sua vaga no estacionamento e então lhe mostra o dedo médio — têm efeitos que podem durar semanas ou até meses. Estes variam entre ser mais tolerante e educado e “tornar-se mais seco com outras pessoas em geral”. Você pode dispensar as pessoas que ficam irritadas, tristes ou afetadas por um breve incidente como sendo apenas um bando de babacas sensíveis que precisam tão somente superar isso. Mas esses efeitos remanescentes fazem mais sentido quando você considera episódios mais desconcertantes.

Em 12 de julho de 2016, por exemplo, o âncora da CNN, Don Lemon, mencionou no ar um comentário racista que um conhecido fez em um restaurante. Lemon e outro afro-americano faziam parte de um grupo (o restante era branco) que estava tendo uma conversa acalorada sobre um atentado cometido por um atirador em Dallas, que aconteceu alguns dias antes. O ataque deixou cinco policiais mortos e sete feridos — as vítimas eram brancas e o atirador era afro-americano. Lemon disse que um dos brancos perguntou ao outro afro-americano na mesa: “Como você se sente nessa situação, sendo neguinho?” Outros no grupo responderam imediatamente à palavra “neguinho” com acusações furiosas e exigências de um pedido de desculpas; Lemon não disse nada, mas experimentou uma mistura de indignação e curiosidade que o surpreendeu.

Apesar de o incidente ter se passado há dias, Lemon pareceu desanimado durante sua reflexão no ar e disse que o incidente ainda o incomodava — o que o forçou a perceber o quão profundo o preconceito racial ainda é e quão ingênuo é fingir que o racismo não existe mesmo entre pessoas aparentemente esclarecidas e educadas.

Certamente, ser exposto a comentários e insultos racistas dia após dia é pior do que um único incidente. E se o gerente de marketing da “Fábrica Babaca\$\$” a tivesse deixado depois de um mês — em vez de sete anos — ele teria sofrido muito menos. Mas a lição desse incidente