

CAPA

PS



ICOPATAS

S.A.

Ele vai a todo happy hour, é
companheiro de cafezinho e
ouve você reclamar do salário.
Não confie tanto nesse colega
de firma – é 4 vezes mais
comum encontrar psicopatas
nas empresas do que
na população em geral.

—
TEXTO MAURICIO HORTA
DESIGN GABRIEL GIANORDOLI
FOTO ALEX SILVA

Este homem é um psicopata e está prestes a aplicar um golpe. Preste atenção às imagens que aparecem nesta reportagem para descobrir o que ele está planejando.

Luana conseguiu o emprego com que sempre sonhou. Era em uma empresa farmacêutica conhecida por seu ambiente competitivo, mas também por bons salários e chances de crescer profissionalmente. Nova no escritório, logo ficou amiga de Carlos, um sujeito atencioso de quem recebeu até umas cantadas.

Em poucos meses, apareceu a oportunidade de Luana liderar seu grupo na empresa. Parecia bom demais não fosse uma inquietação ética. Ela desconfiava que a companhia garantia a venda de seus produtos graças a subornos a médicos. Isso incomodava tanto Luana que, durante um intervalo para um lanche, ela desabafou com o amigo Carlos. Ele também parecia indignado com a situação. Seria uma conversa normal entre colegas de trabalho – se Carlos não tivesse se aproveitado. Em um momento de distração de Luana, ele pegou o celular da colega e ligou para o chefe de ambos. Caiu na secretária eletrônica, que gravou toda a conversa seguinte entre Carlos e Luana. A moça, grampeada, chegou a questionar se o chefe poderia ter algo a ver com os subornos. Acabou demitida por justa causa. Carlos tomou o lugar de líder que seria dela.

A história é real (os nomes foram trocados). E esse Carlos, um cretino, não? Na verdade é pior: ele age exatamente como um psicopata. Há 69 milhões de psicopatas no mundo, o que dá 1% da população em geral. Então, no fim da história, Carlos faz picadinho de Luana, certo? Errado. Sim, há muitos psicopatas violentos, como Hannibal Lecter de *O Silêncio dos Inocentes* ou Pedrinho Matador, que afirmava ter assassinado mais de 100 pessoas. Por isso a cadeia é um dos dois lugares em que se encontram muitos psicopatas. Eles são 20% da população carcerária e 86,5% dos *serial killers*. Mas um psicopata não necessariamente vira assassino. Na verdade, ele vai atrás daquilo que lhe dá prazer. Pode ser dinheiro, status, poder. É por isso que outro lugar fértil em psicopatas, além da cadeia, é a firma.

Pode ser uma empresa pequena, como a loja de sapatos da esquina. Pode ser uma fundação, uma escola. O importante é que o psicopata enxergue ali a chance de controlar um grupo de pessoas para con-

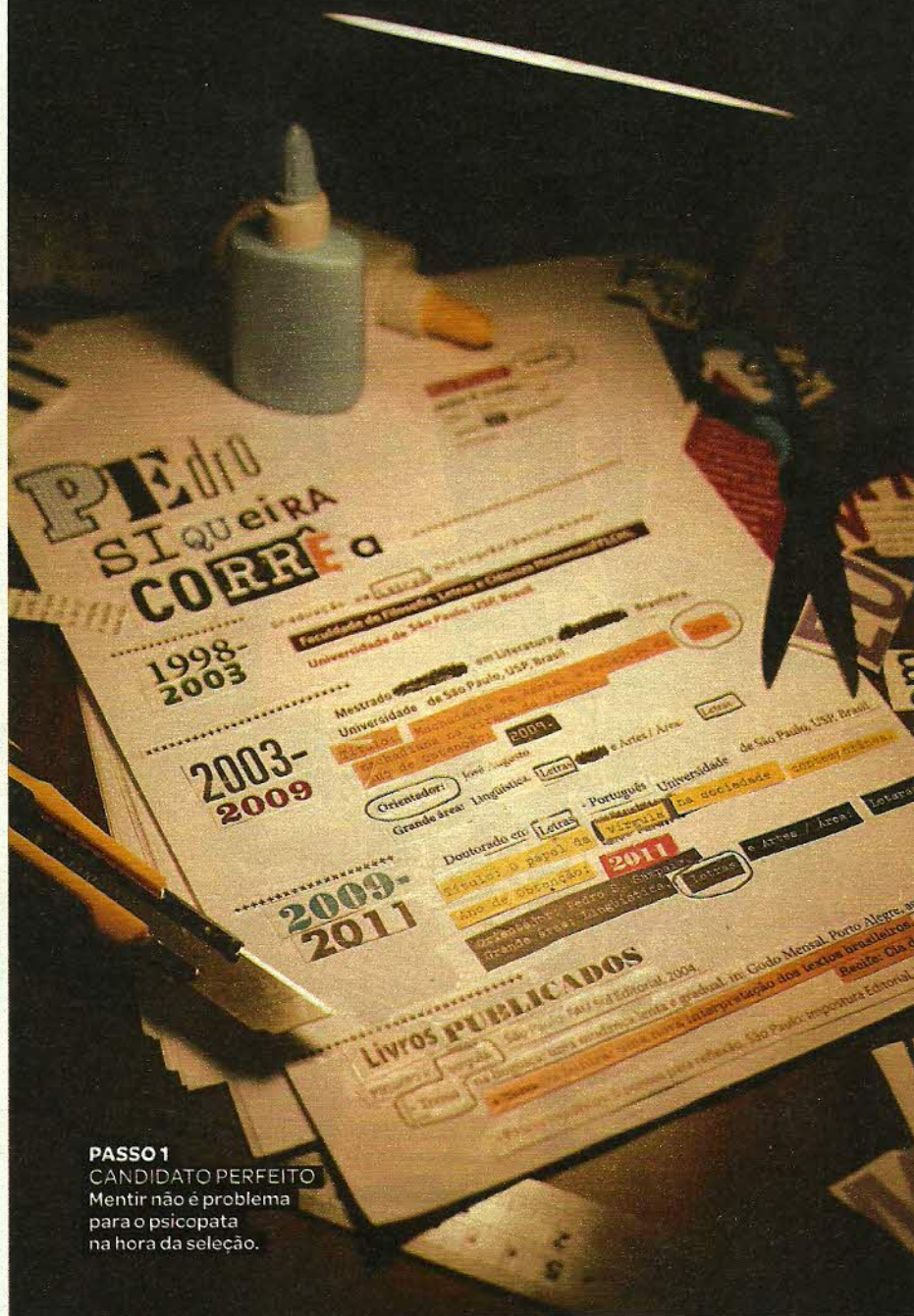
seguir o que quer. Mas poucos lugares dão tanta oportunidade para isso do que uma grande companhia. “Psicopatas são atraídos por empregos com ritmo acelerado e muitos estímulos, com regras facilmente manipuláveis”, diz o psicólogo Paul Babiak, especialista em comportamento no trabalho.

Até 3,9% dos executivos de empresas podem ser psicopatas, segundo uma pesquisa feita em companhias ameri-

canas. Uma taxa de psicopatia 4 vezes maior do que na população em geral. Eles não matam os colegas, mas usam o cargo para barbarizar. Cancelam férias dos subordinados, obrigam todo mundo a trabalhar de madrugada, assediam a secretária, demitem sem dó nem piedade. Isso quando não cometem crimes de verdade. Um terço das companhias sofre fraudes significativas a cada ano, de acordo com uma pesquisa de 2009 realizada pela consultoria PriceWaterhouseCoopers, que analisou 3 037 companhias em 54 países. Por causa dessas mutretas, cada uma perde, em média, US\$ 1,2 milhão por ano. Muitos desses golpes podem ser obra de psicopatas corporativos.

“Eles são capazes de apunhalar empregados e clientes pelas costas, contar mentiras premeditadas, arruinar colegas poderosos, fraudar a contabilidade e eliminar provas para conseguir o que querem”, diz Martha Stout, psiquiatra da Escola Médica de Harvard por 25 anos e autora do livro *Meu Vizinho É um Psicopata*. E fazem isso na cara dura, como se não estivessem nem aí para o sofrimento alheio. É que, na verdade, eles não estão ligando nem um pouco mesmo.

**EMPRESAS
PERDEM
US\$ 1,2
MILHÃO
POR ANO
COM FRAUDES.
E OS CULPADOS
PODEM SER
PSICOPATAS.**



PASSO 1
CANDIDATO PERFEITO
Mentir não é problema
para o psicopata
na hora da seleção.

Como os colegas mais violentos, os psicopatas de colarinho branco não pensam no bem-estar dos outros, nem sentem culpa quando pisam na bola. Por isso passam por cima de regras, estejam elas formalizadas em leis ou somente estabelecidas pela ética e pelo senso comum. Acontece que o cérebro deles é diferente de um cérebro normal. No caso do psicopata, a atividade é maior nas áreas ligadas à razão do que nas ligadas à emoção, o que o faz manter-se impassível diante de tragédias – seja um gatinho em

apuros, seja uma chacina em um orfanato. (veja mais no quadro da página 53). Como não consegue se colocar no lugar dos outros, o psicopata usa e abusa dos amigos – puxa o tapete dos colegas sem se preocupar com código de conduta corporativo ou consequência na vida alheia.

Pega na mentira

Graduação em universidade concorrida. Pós-graduação no exterior. Livros publicados. “Empregadores sabem que 15% ou mais dos currículos enviados para cargos executivos contêm distorções ou mentiras deslavadas”, afirma Babiak. “Psicopatas fazem isso. Podem fabricar um histórico feito sob medida para as exigências do trabalho e bancá-lo com referências falsas, portfólio plagiado e jargão apropriado.” Claro, com algumas perguntas específicas um entrevistador é capaz de desmascarar candidatos mentirosos. O problema é que um psicopata tem tudo para deitar e rolar em uma entrevista de emprego.

Muitas vezes o entrevistador não está tão preocupado com o conhecimento técnico do candidato. Quer mais é saber se ele é capaz de tomar decisões, relacionar-se com pessoas, motivar equipes. “A ‘química’ entre candidato e avaliador tem muita importância”, diz o psicólogo. E aí um psicopata conta com um trunfo maior do que qualquer MBA: tranquilidade. Ele não vai passar horas em frente ao espelho decidindo a melhor roupa para a entrevista. Nem vai sentir as mãos suarem por medo da conversa. Um psicopata terá a segurança necessária para enganar o avaliador, usando alguns termos técnicos, um punhado de histórias de competência no trabalho e um sorriso aberto que dirão em conjunto: “Sou a pessoa certa para a vaga”.

O segredo desse charme todo está em saber “ler” as pessoas. Psicopatas podem »



10 PISTAS PARA IDENTIFICAR UM PSICOPATA

Só um psiquiatra conseguiria dar o diagnóstico certo. Mas, se algum colega de firma tiver esses traços, dá para suspeitar.

» não ter emoções, mas conseguem analisar muito bem como e por que as outras pessoas se emocionam. São estudiosos da natureza humana, prontos a usar o que aprenderam para o próprio interesse. Descobrem os hábitos e gostos dos colegas, se aproximam, criam um vínculo aparente. Assim conseguem convencer a colega de coração mole a fazer o trabalho por eles no fim de semana. Ou extrair informações sigilosas da secretária do presidente. Ou botar a culpa nos outros pelos problemas que aparecem. Aquela concorrente obstinada e perfeccionista conseguiu se promover trabalhando até as madrugadas? Ela não ia gostar de ouvir que é uma folgada e só conseguiu aumento se engraçando com o chefe. Bingo: basta espalhar essa história por aí para atingi-la. Desequilibrada pelo fuxico, ela poderia se tornar em breve um obstáculo a menos.

Atitudes assim passam despercebidas em empresas que estimulam a competição entre os funcionários. Se a companhia está obcecada pelos resultados que cada empregado gera, é possível que não preste tanta atenção ao cumprimento da ética no ambiente de trabalho. Movida a competitividade, a empresa americana de energia Enron foi do estrelato ao fundo do poço por causa de fraudes cometidas por executivos do mais alto escalão. A empresa começou o ano de 2001 como uma gigante, com faturamento de US\$ 100,8 bilhões. Seus empregados sabiam que precisavam trabalhar como loucos. Todo semestre, um ranking interno nomeava os 5% melhores funcionários. Em seguida vinham os 30% excelentes, os 30% fortes, os 20% satisfatórios e, por último, os 15% que “precisavam melhorar”. Se não melhorassem até a próxima avaliação, eram mandados para o olho da rua. E quem avaliava as pessoas? Os próprios colegas. O sistema parecia impulsionar a produtividade. Até que descobriram que a competição impulsionava mesmo eram falcaturas para garantir uma boa posição interna. No fim de 2001, fraudes

RELACIONAMENTOS

SUPERFICIAL Não se importa com o conteúdo, e sim em como vendê-lo.

NARCISISTA Preocupa-se apenas consigo mesmo.

MANIPULADOR Mentalmente usa as pessoas para conseguir algo.

SENTIMENTOS

FRIEZA É racional e calculista, pois tem pouca atividade no sistema límbico, centro de emoções como medo, tristeza, nojo.

SEM REMORSO Não sente culpa. A parte responsável por isso no cérebro tem baixa atividade.

SEM EMPATIA Não consegue se colocar no lugar dos outros.

IRRESPONSÁVEL Só se compromete com o que lhe trouxer benefícios.

ESTILO DE VIDA

IMPULSIVO Tenta satisfazer as vontades na hora.

INCAPAZ DE PLANEJAR Não estabelece metas de longo prazo.

IMPRUDENTE Corre riscos e toma decisões ousadas.

Fonte: *Without Conscience*, Robert Hare.

Ainda que a companhia ofereça um ambiente propício à traição, o psicopata precisa procurar a hora certa para agir. Vítima de Carlos, Luana teve seu momento de fraqueza – boceu, dançou. Empresas também têm seus momentos de fraqueza. Quando uma companhia compra um concorrente, seu caixa fica por um tempo, vazio. Muito dinheiro saiu de lá, e os acionistas estão ansiosos para saber quando o gasto dará retorno. O que algumas fazem, então? Procuram alguém capaz de produzir um milagre e encher o cofre de novo rapidinho. É aí que o psicopata se apresenta como o melhor gestor. Claro que é mentira – ele apenas tem maior capacidade de manipular sua imagem e vender ilusões. “Sem tempo para fazer uma análise minuciosa, as empresas compram essa imagem”, diz Heloani.

Outra chance de dar o bote: crise na firma. Essa é a hora, geralmente, em que é preciso cortar gastos. E os chefes são pressionados a ser agressivos. Cortar despesas em 20%, 30% não é fácil. Quer dizer, se você for frio, não tiver medo das consequências nem se importar com os sentimentos alheios, até fica moleza. Coloque comida vencida no refrigerador da firma para alimentar os funcionários. Fraude a contabilidade e entregue relatórios que escondam gastos e aumentem a receita – e o problema fica resolvido apenas com uma canetada.

Quando não houver mais o que chupinhar, o psicopata simplesmente sai do emprego. “Talvez você não tenha o emprego mais interessante do ponto de vista financeiro, mas »

que somavam US\$ 13 bilhões engoliram a empresa. A Enron faliu. “Algumas companhias competitivas contratam pessoas tão agressivas e ambiciosas que acabam deixando para trás questões importantes do mundo da moral”, afirma Roberto Heloani, psicólogo social e professor de gestão da FGV de São Paulo e da Unicamp.

PASSO 3
AMIGO MULTIUSO
 Vale tudo para se aproximar das pessoas-chave.

Madoff fez carreira como o homem que cuidava dos investimentos dos milionários. "Tio Bernie", como era conhecido, fazia mágica: mesmo quando a economia estava em baixa, prometia um rendimento de 8%, 12%, 15% por ano a seus clientes. Como a história colava? Madoff sabia o que os clientes queriam: investir com alguém que era

PASSO 3
AMIGO MULTIUSO
Vale tudo para se aproximar das pessoas-chave.

O CANTO DO PSICOPATA

Os xavecos que ele usa para manipular os colegas.

parte do mundo deles. Esbanjava luxo, com direito a iate na Riviera francesa (US\$ 7 milhões), noites no hotel Lanesborough de Londres (US\$ 11 600 a diária) e jatinho da Embraer (US\$ 29 milhões). Isso fez com que ele conseguisse clientes de peso. E o nome deles serviu para atrair novas vítimas. Com o dinheiro que entrava, Madoff pagava clientes antigos que quisessem sacar os investimentos. Era um esquema de pirâmide. Só funcionaria enquanto a base seguisse alimentada por novas vítimas. Isso inevitavelmente pararia uma hora. E a hora de Madoff foi a crise econômica de 2008. Quando investidores tentaram retirar de uma vez US\$ 7 bilhões de seu fundo, ele simplesmente não tinha a grana. O herói de Wall Street acabou desmascarado.

Mal de chefe

Psicopatas podem estar em qualquer nível hierárquico, desde que o cargo lhes traga algum benefício. Mas é mais provável que eles estejam no topo.

Em 2010, 203 executivos de 7 companhias americanas foram avaliados pelo psicólogo Paul Babiak. O resultado revelou aquela estatística que você viu no começo da reportagem – 3,9% dos entrevistados tinham pontuação suficiente nos testes de Babiak para ser diagnosticados como psicopatas. Onde estavam os casos mais graves? No alto escalão: 2 vice-presidentes e 2 diretores.

Por quê? É mais fácil enrolar em cargos de liderança. Um gestor precisa saber liderar a equipe, motivar os funcionários, relacionar-se com fornecedores e parceiros. Já um técnico precisa entender do negócio da empresa – negociar preços, saber como anda o mercado, apresentar as melhores estratégias ao chefe. No estudo de Babiak, ficou claro que os psicopatas não querem saber de trabalhar. A pesquisa usou dois grupos de habilidades para avaliar os executivos: um ligado ao plano das ideias (comunicação, criatividade e pensamento estratégico) e outro relacionado a produtividade (gerenciamento, liderança, desempenho e trabalho em grupo). Quão mais alto o grau de psicopatia de um executivo, pior foi a nota dele no grupo de produtividade.

“EU GOSTO DE QUEM VOCÊ É”

POR QUE FUNCIONA

O psicopata mostra admiração pelo talento e pelos pontos fortes da vítima. E passa a ser visto como um dos poucos a reparar verdadeiramente no potencial dos colegas.

“EU SOU COMO VOCÊ”

POR QUE FUNCIONA

O psicopata identifica características da personalidade da vítima e faz de conta que compartilha gostos e interesses.

“SEUS SEGREDOS ESTÃO SEGUROS COMIGO”

POR QUE FUNCIONA

A vítima, achando que está diante de um amigo, abre o coração e conta medos e expectativas.

“SOU SEU AMANTE/AMIGO IDEAL”

POR QUE FUNCIONA

Último estágio da manipulação. O psicopata cria um elo psicológico que promete uma relação duradoura. A vítima já está em suas mãos.

Não é difícil para um psicopata fazer carreira dessa forma. Foi assim com Skip (nome fictício). O menino cresceu em um internato nos EUA, em Massachusetts, porque a família estava cansada de lidar com o capetinha – ele roubava dinheiro de casa para comprar fogos de artifício e matar sapos. Skip teve uma vida acadêmica medíocre e fez MBA em uma instituição mequetrefe. Aos 26 anos, entrou

em uma empresa de equipamentos de mineração. Não demorou para se destacar. Seus chefes viram nele um talento para motivar vendedores e influenciar compradores. Com seu charme, tornou a empresa a terceira maior do setor no mundo. Até ganhou uma Ferrari de bônus da companhia pelo resultado. Aos 30 anos, Skip se casou com a filha de um bilionário. Mas dava suas puladas de cerca. Seis anos mais tarde, era presidente da divisão internacional da empresa, membro do conselho diretivo e pai de duas meninas. Não sem alguns tropeços: a empresa teve de dar uma indenização de US\$ 50 mil a uma secretária depois de Skip quebrar o braço da moça ao forçá-la a sentar-se em seu colo. Mas esse e outros processos por assédio sexual não eram nada perto dos lucros que ele gerava. Aos 51 anos, virou o presidente da empresa. Merecido: ele fez a companhia ganhar dinheiro. Quer dizer, mais ou menos. Nos bastidores, Skip desviava dinheiro. Em 2003, foi acusado formalmente pela Comissão de Valores Mobiliários dos EUA por fraude. “Ele não sente nenhum apego emocional aos outros. Nenhum mesmo. Ele é frio como gelo”, diz Martha Stout, que relata a história de Skip em *Meu Vizinho É um Psicopata*.

A esta altura é possível que você tenha se lembrado daquele colega de trabalho folgado. Ou do chefe que manda você fazer todo o trabalho dele. Será que são psicopatas? Pode ser que sim, mas considere também a possibilidade de eles terem outro tipo de transtorno psiquiátrico. »

A CARREIRA RUMO AO SUCESSO

Para se dar bem e conseguir o que quer, um psicopata precisa tomar as decisões certas. Veja como ele pensa na hora de agir. E por que um passo errado pode estragar o plano todo.

QUE ALVO ESCOLHER?

EMPRESA GRANDE

Muitos graus para subir na hierarquia e chances de levar grana falsificando relatórios. Com tanta gente na empresa, vai ser fácil culpar os outros.

EMPRESA PEQUENA

É, a companhia tem 10 funcionários, dificulta o trabalho de espalhar fofocas. E o faturamento não é lá essas coisas. Mas quem sabe, né?

CANDIDATO A QUE CARGO?

GESTOR

Não precisa saber nada sobre a área da empresa. Só se mostrar um líder. Se passar na seleção, está feito: com poder nas mãos, não faltarão oportunidades para um golpe.

TÉCNICO

Nunca trabalhou no ramo da companhia nem meteu a mão na massa... Parece arriscado.

AMADOR

Ele tomou algumas decisões precipitadas e não agiu como um psicopata legítimo. Se tivesse lido esta reportagem com atenção, teria evitado um fracasso desses...

Em um cargo que exige conhecimento técnico, alguém logo iria desmascará-lo. Perdeu, playboy.

VAI SE APROXIMAR DE QUEM?

GALERA DA TI

Tem acesso a senhas e registros importantes de tudo o que acontece no sistema da empresa. Promissor.

FINANCEIRO

Eles sabem o salário de todo mundo, quanto dinheiro entra e sai da empresa. Boa fonte de informação.

SECRETÁRIAS

Guardam os segredos dos chefes. Daí pode sair um jeito de se aproximar de quem manda na companhia.

TÉCNICOS

Sabem muito sobre o negócio da empresa. Dá para convencê-los a fazer o trabalho por você.

QUAL É A HORA DE ATACAR?

CRISE

Rumores de corte de gastos na empresa. Boa chance de se apresentar como a pessoa que pode economizar.

GRANDES NEGÓCIOS

A empresa comprou outra? Pode estar atrás de alguém com uma solução para recuperar os gastos.

QUALQUER HORA É HORA

Esperar? Esse bando de manés já está no papo. Por que não partir para cima de uma vez?

Os técnicos até ajudam no dia a dia, mas não guardam nenhum segredo da empresa que possa ajudar esse psicopata.

PROFISSIONAL

Psicopata escolado sabe quando, onde e como agir. Bom para ele, péssimo para quem ficou como vítima.

Ele vinha bem até aqui, mas perdeu a chance de maximizar os lucros. Em tempos de indefinição, uma companhia fica mais vulnerável. Nota 7 para esse psicopata medíocre.

Tem executivo por aí tão doido quanto paciente de manicômio. As psicólogas forenses Belinda Board e Katarina Fritzson, da Universidade de Surrey, no Reino Unido, analisaram 39 executivos de alto escalão e os compararam com presos psiquiátricos, um grupo em que a prevalência de transtornos de personalidade é 7 vezes maior do que na população em geral. A descoberta foi uma surpresa. Os executivos se mostraram mais doidos do que os presos psiquiátricos em 3 de 11 transtornos pesquisados: narcisismo (gente que precisa de admiração o tempo todo e não se preocupa com os outros), transtorno de personalidade histriônica (pessoas que gostam de se exibir e manipular os outros) e transtorno compulsivo (pessoas perfeccionistas, com tendências ditatoriais e devoção exagerada ao trabalho). A boa notícia é que o nível dos transtornos ligados à psicopatia era mais alto entre os criminosos psiquiátricos do que entre os executivos entrevistados.

Qual é a razão desse resultado? Simples. Certos traços desses transtornos são valorizados em cargos de liderança – como agressividade, autoconfiança, liderança. Isso dá certa vantagem a quem é narcisista e perfeccionista. Por isso, não saia acusando seu chefe de ser um psicopata. Ele pode ser doido. Ou simplesmente um cretino. **S**

PARA SABER MAIS

Snakes in Suits:
When Psychopaths Go to Work
Paul Babiak e Robert Hare,
Harper Collins, 2006.

Without Conscience
Robert Hare, The Guilford Press, 1993.

Produção Andréa Silva
Acrílicos CR Acrílicos, cadeira Work Móveis,
papelaria Papelaria e Informática Segurança,
caneca Pepper, crachás Activa Card,
fórmicas Fumiture's

PASSO 4

HORA DE AGIR

Com todas as ferramentas na mão, se dar bem ficou fácil.

ELE CONSEGUIU! E você, já sabe qual foi o golpe? Então tuite a resposta usando a tag #superpsico. O primeiro a tuitar vai aparecer na próxima edição da SUPER!