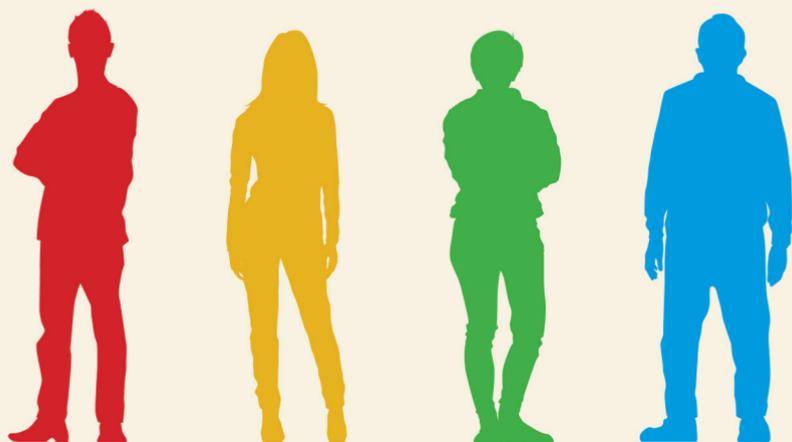


Um fenômeno editorial com  
mais de 1,5 milhão de exemplares vendidos

# cercado de idiotas



Conheça os quatro tipos de  
comportamento humano e aprenda a se  
comunicar de maneira eficaz com as  
pessoas no trabalho e na vida

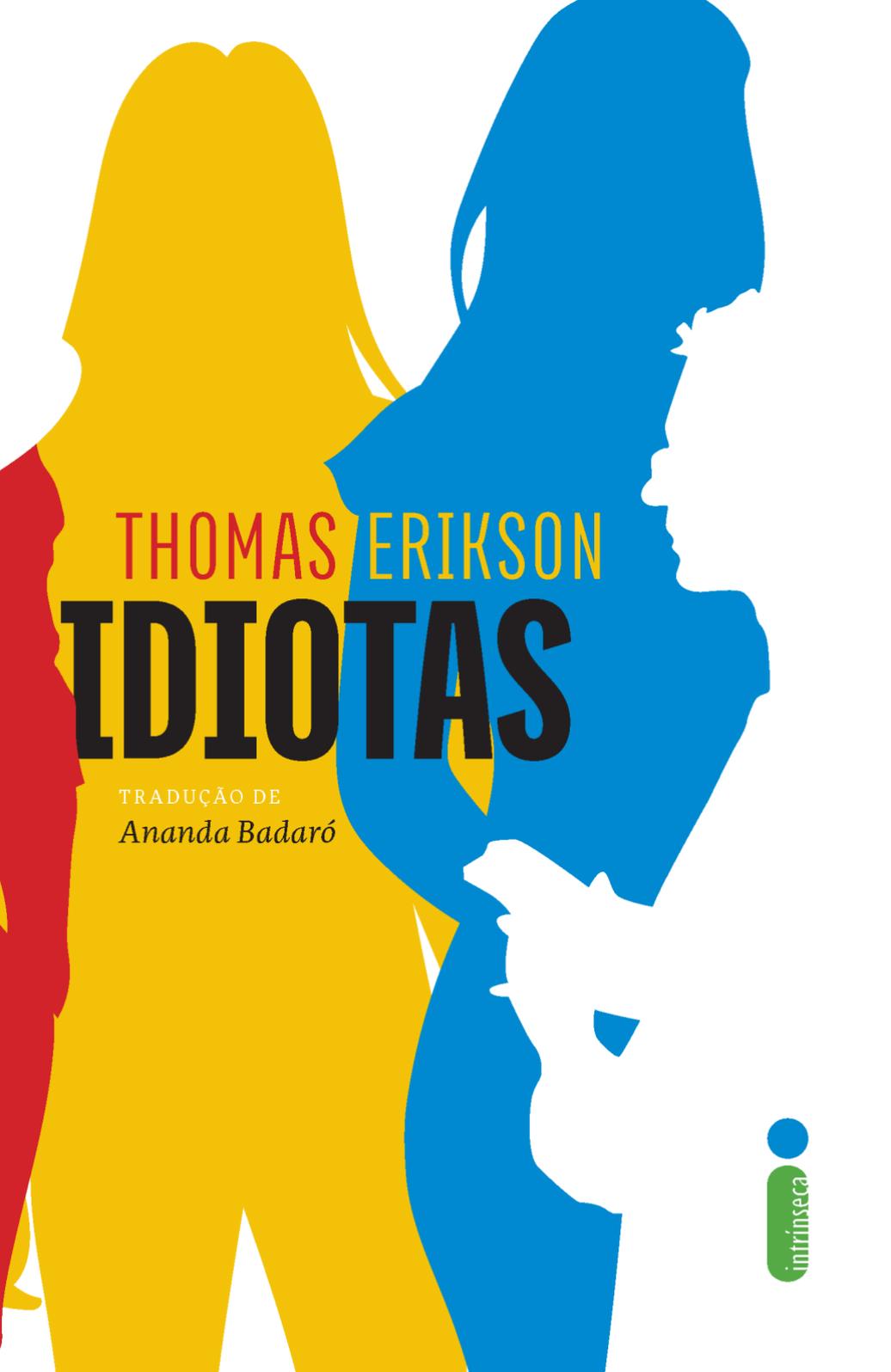


thomas erikson

The image features a stylized profile of a man's face, split into two colors: green on the left and red on the right. The man is wearing glasses. The background is white. The title 'CERCADO DE' is written in large, bold, red and white letters across the middle of the image.

# CERCADO DE

*Conheça os quatro tipos  
de comportamento  
humano e aprenda a  
se comunicar de  
maneira eficaz com  
as pessoas no trabalho  
e na vida*



THOMAS ERIKSON  
**IDIOTAS**

TRADUÇÃO DE  
*Ananda Badaró*

Copyright © Thomas Erikson 2014 , publicado no Brasil em acordo com Enberg Agency, Suécia, e Vikings of Brazil Agência Literária e de Tradução Ltda.

Publicado mediante acordo com Grupo Editorial Letramento.

Título original

**Surrounded by idiots**

Revisão

**Cristiane Pacanowski | Pipa Conteúdos Editoriais**

**Eduardo Carneiro**

Projeto gráfico, diagramação e adaptação da capa

**Anderson Junqueira**

Design de capa

**Pete Garceau**

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO  
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ

E63c

Erikson, Thomas

Cercado de idiotas : conheça os quatro tipos de comportamento humano e aprenda a se comunicar de maneira eficaz com as pessoas no trabalho e na vida / Thomas Erikson ; tradução Ananda Badaró. - 1. ed. - Rio de Janeiro : Intrínseca, 2020

304 p. : il. ; 21 cm.

Tradução de : Surrounded by idiots

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-5560-032-2

Comunicação - Aspectos sociais. 2. Comunicação - Aspectos psicológicos.  
I. Badaró, Ananda. II. Título.

20-64767

CDD: 302.2  
CDU: 159.923)

Camila Donis Hartmann - Bibliotecária - CRB-7/6472  
08/06/2020 15/06/2020

[2020]

*Todos os direitos desta edição reservados à*

EDITORA INTRÍNSECA LTDA.

Rua Marquês de São Vicente, 99, 3º andar

22451-041 – Gávea

Rio de Janeiro – RJ

Tel./Fax: (21) 3206-7400

[www.intrinseca.com.br](http://www.intrinseca.com.br)

# SUMÁRIO

*Introdução:*

*O homem que estava cercado de idiotas* 7

1. A comunicação acontece nos termos do ouvinte 13
  2. Por que somos do jeito que somos? 19
  3. Uma introdução ao sistema 24
  4. **Comportamento vermelho** 28
  5. **Comportamento amarelo** 44
  6. **Comportamento verde** 58
  7. **Comportamento azul** 72
  8. O outro lado irritante da moeda, ou “ninguém é perfeito” 90
  9. Aprendendo coisas novas 132
  10. Linguagem corporal: por que seus movimentos importam 136
  11. Um exemplo da vida real 150
  12. Adaptação 156
  13. Como dar notícias muito ruins, já que até críticas construtivas ainda são... críticas 203
  14. Quem se dá bem com quem 225
  15. Comunicação escrita 232
  16. O que nos deixa loucos de raiva? 236
  17. Fatores de estresse e ladrões de energia. O que é estresse, de verdade? 244
  18. Uma breve reflexão através da história 258
  19. Vozes da vida real 265
  20. Um teste rápido para ver o que você aprendeu 291
  21. Um exemplo conclusivo da vida cotidiana 295
- Conclusões* 301
- Respostas das questões do Capítulo 20* 302
- Referências bibliográficas* 303







# INTRODUÇÃO

## O HOMEM QUE ESTAVA CERCADO DE IDIOTAS

**E**u estava no ensino médio quando percebi pela primeira vez que me dava melhor com determinadas pessoas do que com outras. Para mim era fácil falar com certos amigos: em qualquer conversa, sempre encontrávamos as palavras certas e tudo fluía com tranquilidade. Gostávamos uns dos outros e nunca havia conflito. Com outros, no entanto, tudo dava errado. Eles simplesmente ignoravam algumas coisas que eu dizia, e eu não conseguia entender a razão.

Por que falar com certas pessoas era tão fácil e com outras era tão chato? Como na época eu era novo, isso com certeza não tirava meu sono à noite. Entretanto, ainda me lembro de alguns acontecimentos que me fizeram pensar por que algumas conversas fluíam naturalmente, ao passo que outras nem sequer engrenavam — não importava como eu me comportasse. Era incompreensível. Lembro que comecei a usar diversos métodos para testar as pessoas, como tentar dizer as mesmas coisas em contextos semelhantes apenas para ver a reação que teriam. Às vezes,

tudo saía conforme o esperado — uma discussão interessante tomava forma; mas em outras ocasiões não ocorria absolutamente nada. As pessoas apenas me olhavam como se eu fosse de outro planeta (e de fato eu me sentia assim às vezes).

Quando somos jovens, tendemos a acreditar que tudo é muito simples. Como certas pessoas no meu círculo de amigos reagiam de um jeito normal, isso significava, claro, que elas eram automaticamente as pessoas legais. Por outro lado, simplesmente presumi que havia algo de errado com aqueles que não me entendiam. Se eu era o mesmo sempre, que outra explicação poderia haver? Elas tinham algo de errado, portanto comecei a me afastar dessas pessoas esquisitas e difíceis porque eu não as compreendia.

Podemos considerar que se tratava de uma ingenuidade típica da juventude, mas os desdobramentos dessa estratégia me deixavam satisfeito. Anos depois, no entanto, isso tudo mudou.

E então a vida seguiu com trabalho, família e carreira, e continuei a classificar as pessoas em dois grupos: as boas e sensatas e as que não pareciam entender nada de nada.

Certa vez, quando eu tinha 25 anos, conheci um homem que trabalhava como autônomo. Agora, aos sessenta e poucos, Sture é dono do próprio negócio, plenamente consolidado há anos. Eu tinha a tarefa de entrevistá-lo antes de determinado projeto ser implementado.

Começamos a falar sobre como as coisas funcionavam em sua empresa. Um dos primeiros comentários de Sture foi que ele estava cercado de idiotas. Lembro-me de ter rido porque achei que era uma piada, mas ele de fato acreditava no que dizia. Seu rosto ficou vermelho quando ele me explicou que as pessoas que trabalhavam no Departamento A eram completos idiotas, sem exceção. No Departamento B você encontrava somente tolos que não tinham a menor noção de nada. E ele nem tinha chegado ao Departamento C ainda! Esses eram os piores, porque eram indi-

víduos tão estranhos e peculiares que Sture simplesmente não conseguia entender como conseguiam chegar ao trabalho todo dia de manhã.

Quanto mais escutava o que ele dizia, mais eu percebia que havia algo de anormal nessa história, então lhe perguntei se ele realmente achava que estava cercado de idiotas. Ele me encarou e explicou que, entre seus funcionários, poucos eram realmente dignos de trabalhar lá.

Além disso, Sture não via problema algum em dizer aos funcionários o que estava sentindo. Não hesitava nem por um segundo em chamar alguém de idiota na frente da empresa inteira, por exemplo. Isso fazia com que seus colaboradores se afastassem: ninguém se atrevia a participar de reuniões só com o chefe, e ele nunca chegava a ouvir más notícias porque acabava descontando no mensageiro. Em um dos escritórios, chegaram a instalar uma luz de alerta na entrada do edifício: posicionada discretamente acima da mesa da recepção, a luz ficava vermelha quando Sture estava presente. Na ausência dele, o sinal ficava verde.

Todos sabiam disso. Não apenas a equipe, mas até clientes automaticamente lançavam um olhar nervoso para a luz a fim de descobrir o que os esperava quando entravam no prédio. Caso a luz estivesse vermelha, algumas pessoas davam meia-volta, preferindo retornar em uma ocasião mais oportuna.

Como todo mundo sabe, os jovens são cheios de ótimas ideias. Portanto, fiz a única pergunta que me vinha à cabeça: “Quem contratou todos esses idiotas?” O pior foi que Sture compreendera exatamente o que eu havia insinuado. A questão implícita foi: quem realmente é o maior idiota nessa história?

Sture me colocou para fora. Mais tarde, me falaram que o que ele queria de verdade era pegar uma espingarda e me dar um tiro.

Esse incidente me fez pensar. Ali estava um homem que se aposentaria em breve, um empresário eficiente, altamente res-

peitado pelo sólido conhecimento sobre seu ramo. Mas, a rigor, ele não sabia lidar com pessoas. Não conseguia entender o recurso mais complexo e crucial de qualquer organização — os funcionários. E, conseqüentemente, quem o velho homem não conseguisse entender era idiota.

Logo depois da entrevista, foi fácil reparar como esse pensamento estava errado. Sture não compreendia que ele sempre se usava como parâmetro e que sua definição de “idiota” nada mais era do que alguém que pensava ou agia de forma diferente dele. Recorria a expressões que eu mesmo usava para designar certos tipos de pessoa: falastrão, burocrata burro e insuportável. Embora nunca chamasse as pessoas de idiotas, pelo menos não na cara delas, eu tinha óbvios problemas com certos tipos de gente.

Era assustador pensar em ter que seguir com a vida achando a todo instante que se estava cercado por pessoas com quem era impossível trabalhar. Isso tornava meu próprio potencial na vida incredivelmente limitado.

Tentava me olhar no espelho, diante de uma decisão simples: eu não queria ser como Sture. Depois de uma reunião particularmente tóxica com ele e alguns de seus azarados colegas, entrei no meu carro com um nó no estômago. O encontro tinha sido um completo desastre e todos estavam furiosos. Então decidi aprender de uma vez por todas o que é provavelmente o mais importante conhecimento de todos — como as pessoas funcionam. Como eu me depararia com pessoas pelo resto da vida, fosse qual fosse a minha profissão, era fácil concluir que eu me beneficiaria desse aprendizado.

Então logo comecei a estudar sobre como entender aqueles que, à primeira vista, parecem difíceis. Por que algumas pessoas são quietas, por que outras não param de falar, por que algumas sempre dizem a verdade enquanto outras nunca o fazem. Por que alguns colegas meus são pontuais, enquanto outros quase

sempre se atrasam? Por que eu gostava mais de umas pessoas do que de outras? As percepções que comecei a ter eram fascinantes, e nunca mais fui o mesmo desde que comecei essa jornada. O conhecimento que adquiri me mudou como pessoa, amigo, colega e filho. Também cresci muito como marido e pai.

Este livro é sobre o método que talvez seja o mais utilizado no mundo para descrever as diferenças na comunicação humana. Esse método se chama DISA – um acrônimo que significa Dominância, Influência, Estabilidade [*Steadiness*] e Análise. Esses quatro termos são os tipos primários de personalidade, que descrevem como a pessoa vê a si mesma em sua relação com o ambiente ao redor. Cada personalidade é associada a uma cor: Vermelho, Amarelo, Verde e Azul. Esse método também é comumente chamado de sistema DISC, no qual a última letra do acrônimo significa “Conformidade” em vez de “Análise”. Utilizei variações dessa ferramenta por mais de vinte anos e alcancei excelentes resultados.

Mas como adquirir as habilidades – de verdade – para lidar com diferentes tipos de gente? Existem, claro, vários métodos, sendo que o mais comum é pesquisar o assunto e aprender o básico. Mas aprender a parte teórica não faz de você um comunicador de alto nível. Você só desenvolve uma competência real e eficaz nessa área a partir do momento em que põe seu aprendizado em prática. É como aprender a andar de bicicleta – primeiro é necessário subir na bicicleta, e só depois percebemos o que precisamos fazer.

Desde que comecei a estudar sobre como as pessoas funcionam e me debrucei sobre os mínimos detalhes para entender as diferenças entre elas, nunca mais fui o mesmo. Não sou mais tão categórico, julgando alguém só porque essa pessoa não é como eu. Há muitos anos, tenho tido muito mais paciência com pessoas completamente diferentes de mim. Não iria tão longe a ponto de dizer que nunca me envolvo em conflitos, nem tentaria conven-

cer você de que nunca minto, mas são atitudes muito mais raras na minha vida hoje em dia.

Em um ponto tenho que agradecer a Sture: ele despertou meu interesse no assunto. Sem ele, este livro provavelmente jamais teria sido escrito.

O que fazer para ampliar seu conhecimento sobre como as pessoas se relacionam e se comunicam? Um bom começo seria ler este livro — o livro inteiro, não apenas os três primeiros capítulos. Com um pouco de sorte, em questão de minutos você talvez comece a mesma jornada que iniciei vinte anos atrás. Você não vai se arrepender, eu prometo.

# 1 A COMUNICAÇÃO ACONTECE NOS TERMOS DO OUVINTE

**I**sso lhe parece estranho? Deixe-me explicar. Qualquer declaração que você faça a determinada pessoa é filtrada pelos referenciais, preconceitos e ideias preconcebidas do outro. O que sobra é, em última instância, o que a pessoa compreendeu. Por diversas razões, o interlocutor pode interpretar de maneira totalmente diferente o que você almeja expressar. Em geral, o que é de fato entendido vai variar de acordo com a pessoa com quem se está falando, mas é muito raro que a mensagem inteira chegue exatamente como você a concebeu.

Pode ser frustrante perceber que temos tão pouco controle sobre o que um destinatário entende de fato. Não importa o sentido ou a quantidade de informação que gostaríamos de enfiar na cabeça do outro, não há muito o que fazer. Esse é um dos maiores desafios da comunicação. Não dá para simplesmente mudar o jeito de ser dos nossos interlocutores. Mesmo assim, a maioria das pessoas tem consciência de como quer ser tratada. Ao se

ajustar ao modo como elas querem ser tratadas, você se torna mais efetivo em sua comunicação.

### **POR QUE ISSO É TÃO IMPORTANTE?**

Você ajuda outras pessoas a entendê-lo quando cria um espaço seguro para a comunicação — nos termos delas. Então o destinatário é capaz de usar sua energia para entender, em vez de reagir de modo consciente ou inconsciente à sua maneira de se comunicar.

Todos nós precisamos desenvolver flexibilidade e estar aptos para variar nosso estilo de comunicação, adaptando-o ao falarmos com as pessoas diferentes de nós. Aqui encontramos outra verdade. Não importa qual método escolhemos para nos comunicar, você sempre será minoria como indivíduo. Não importa qual é o seu tipo de comportamento, a maioria funcionará de forma diferente de você. Não é possível basear seu método de comunicação nas suas preferências. Essa flexibilidade e a habilidade de interpretar as necessidades do outro caracterizam um bom comunicador.

Saber e compreender o estilo de comportamento da outra pessoa, bem como seu método de comunicação, resultará em opiniões mais abalizadas sobre como um indivíduo poderá reagir em situações diversas. Esse entendimento também aumentará drasticamente sua habilidade de se conectar com a pessoa em questão.

### **NENHUM SISTEMA É PERFEITO**

Deixe-me esclarecer um ponto importante. Este livro não tem qualquer intenção de abranger tudo a respeito de como nós nos comunicamos uns com os outros. É impossível fazer isso, porque todos os diferentes sinais que transmitimos ininterruptamente não caberiam em um livro. Mesmo se incluíssemos a linguagem corporal, as diferenças culturais e todas as outras maneiras de definir as discrepâncias, não seríamos capazes de

escrever tudo. Poderíamos adicionar aspectos psicológicos, grafologia, idade e astrologia e mesmo assim não teríamos uma imagem 100% completa.

De acordo com o *American Journal of Business Education* (julho-agosto de 2013), mais de cinquenta milhões de avaliações já foram feitas com a ferramenta DISA. No entanto, mesmo com toda essa informação, a comunicação permanece sendo um assunto fascinante e cheio de mistérios. Pessoas não são planilhas do Excel, não podemos calcular tudo. Somos complicados demais para sermos descritos em nossa completude. Até mesmo o indivíduo mais simples, menos instruído, com a pior posição no ranking em nossas escalas é mais complicado do que o expresso em um livro. Mas podemos evitar os erros mais gritantes ao entendermos o básico da comunicação humana.

### **JÁ VEM ACONTECENDO HÁ UM TEMPO**

“Vemos o que fazemos, mas não vemos por que fazemos o que fazemos. Logo, avaliamos e julgamos uns aos outros por meio do que nos vemos fazendo.”

Essas palavras são do psicanalista Carl Jung. Diferentes padrões de comportamento são a força que cria o dinamismo em nossa vida. Quando me refiro a “padrões de comportamento”, não quero dizer como a pessoa age em uma situação isolada (suas ações), mas o arcabouço completo de atitudes, crenças e abordagens que influenciam o modo como o indivíduo age. Podemos nos reconhecer em certas formas de comportamento, mas não reconhecer nem entender outras. Além disso, cada um se comporta de um jeito diferente em situações distintas, o que pode ser uma fonte tanto de alegria quanto de irritação para os que estão à nossa volta.

Embora as ações individuais possam ser ou não adequadas, não existe um padrão de comportamento certo ou errado nessa questão. Você é quem você é, e não faz muita diferença

ficar se perguntando por que funciona assim. Você é ótimo, independentemente de como seja. Não importa o modo como você escolhe se comportar, nem a percepção que a sua maneira de ser provoca no outro. Você é ótimo, dentro dos limites razoáveis, claro.

Eu sou assim, ok?

Em um mundo ideal, seria fácil apenas falar “Eu sou do tipo tal, e tudo bem, porque li isso em um livro, é assim que eu sou e é assim que eu me comporto”. Claro, não seria ótimo não ter que maltratar sua própria personalidade? Agir e se comportar precisamente como se sente o tempo todo? Você pode fazer isso, pode se comportar exatamente como deseja. Só tem que encontrar a situação certa para tal.

Existem duas situações em que é possível ser você mesmo:

A primeira é quando se está sozinho. Aí não importa como você fala ou o que faz. Não vai magoar ninguém se gritar e xingar, ou se quiser só se sentar em silêncio e refletir sobre os grandes mistérios da vida ou sobre por que o artista tal parece sempre tão rabugento. No seu isolamento, você pode se comportar exatamente como se sentir.

A segunda situação em que se pode ser você mesmo é quando os outros ao redor são exatamente como você. O que nossas mães nos ensinaram? Trate os outros da mesma forma como quer ser tratado. Excelente conselho, além de muito bem-intencionado. Sim, e também funciona, contanto que todos sejam iguais a você. Basta fazer uma lista de todas as pessoas do seu círculo que acreditam, pensam e agem exatamente como você em todas as situações. Então é só entrar em contato e começar a sair com elas.

Em todas as outras situações, pode ser uma boa ideia entender qual é a percepção que os outros têm da sua postura e aprender como os indivíduos funcionam. Acho que não vou escandalizar ninguém se disser que a maioria das pessoas que encontrar não é como você.

As palavras contêm um poder extraordinário. Mas as palavras que escolhemos e o modo como as usamos varia de pessoa para pessoa. Como você viu no título deste livro, existem diferentes interpretações de (sim, você entendeu) palavras. E quando se usa a palavra errada... bem, então talvez seja você o idiota.

### **CERCADO DE IDIOTAS — OU NÃO?**

O que isso realmente significa? Enquanto eu escrevia, pensei na seguinte analogia: comportamento é como uma caixa de ferramentas, todos os tipos são necessários. Dessa forma, uma ferramenta pode ser a certa ou a errada, depende da ocasião. Uma marreta é excelente para quem quer derrubar uma parede, mas talvez não seja a melhor escolha se você quiser pendurar um quadro no hall de entrada.

Alguns se opõem à ideia de classificar as pessoas em diferentes tipos de personalidade. Você, inclusive, talvez seja uma dessas que acreditam que não se pode categorizar os indivíduos dessa forma, que é errado colocar as pessoas em caixinhas. Entretanto, todos fazem isso — às vezes em uma direção diferente da que sigo neste livro, mas sempre acabamos registrando as diferenças de uma forma ou de outra. O importante é o fato de que somos diferentes, e na minha opinião chamar atenção para isso pode ser positivo se fizermos da forma correta. Utilizada indevidamente, toda ferramenta pode ser prejudicial. A questão se concentra mais na pessoa que a utiliza do que na ferramenta em si. Considere este livro uma introdução ao comportamento e ao diálogo humanos. O resto é por sua conta.

Partes do que você vai ler foram tiradas do TTI Success Insights. Então gostaria de aproveitar esta oportunidade para agradecer a Sune Gellberg e Edouard Levit por partilharem tão generosamente sua experiência e seus materiais de treinamento.

## NÃO IMPORTA QUÃO ESTRANHO POSSA PARECER — A PRINCÍPIO, TUDO É NORMAL

### *Comportamento normal...*

*... é relativamente previsível. Mas...*

Cada pessoa reage de uma maneira em situações semelhantes. É impossível prever cada reação possível antes de ela acontecer.

*... é parte de um padrão.*

Geralmente reagimos em padrões consistentes. Portanto, devemos respeitar os padrões de cada um. E entender os nossos...

*... é algo variável.*

Deveríamos aprender a ouvir, agir, falar abertamente, refletir, ou seja, fazer o que é relevante no momento. Todos podem se adaptar.

*... pode ser observado.*

Deveríamos ser capazes de observar e entender a maioria das formas de comportamento sem que sejamos psicólogos amadores. Todos podem analisar o modo de ser das pessoas ao redor.

*... é compreensível.*

Deveríamos ser capazes de entender por que as pessoas sentem e fazem o que fazem — agora.

*... é algo único.*

Apesar das condições que temos em comum, o comportamento de cada pessoa é único para ela. Tenha êxito de acordo com suas próprias condições.

*... é perdoável.*

Dispense a inveja e as reclamações. Aprenda a ter tolerância e paciência, com você e com os outros.



Após uma entrevista desastrosa com um empreendedor de sucesso — genuinamente convencido de estar “cercado de idiotas” —, o especialista em comunicação Thomas Erikson passou a se dedicar à missão de entender como as pessoas funcionam e por que temos dificuldade de desenvolver uma conexão com certos tipos de indivíduo.

Após anos de estudos e treinamentos ministrados, nasceu o livro *Cercado de idiotas*, que se tornou um fenômeno editorial não só na Suécia, terra natal do autor, mas em diversos países, e já teve mais de 1,5 milhão de exemplares vendidos. Nesta obra, Erikson traz uma proposta ao mesmo tempo simples e pioneira: um método de avaliação baseado em quatro tipos de personalidade — vermelho, amarelo, verde e azul. Ao compreender o funcionamento de cada cor, o leitor vai aumentar seu autoconhecimento, aprimorar suas habilidades sociais, mediar conflitos com confiança e tirar o melhor das pessoas com quem convive no dia a dia. Erikson também compartilha dicas simples sobre linguagem corporal e comunicação escrita, além de conselhos valiosos sobre quando é hora de ir com tudo ou se é melhor dar um passo atrás e agir com mais cautela.

Repleto de momentos de inspiração e considerado pela Publishers Weekly “um guia útil para se comunicar com os incomunicáveis”, *Cercado de idiotas* nos auxilia a entender melhor as pessoas que estão à nossa volta, inclusive aquelas que parecem estar além da compreensão.

**Saiba mais em:**

[www.intrinseca.com.br/livro/980](http://www.intrinseca.com.br/livro/980)