

O OUTRO LADO DO PONTO DA VIRADA

As forças que impulsionam
epidemias sociais negativas



MALCOLM GLADWELL

Autor dos best-sellers

FORA DE SÉRIE e O PONTO DA VIRADA

I N T R O D U Ç Ã O

A voz passiva

“Também foi associado...”

1.

Presidente da comissão: Eu gostaria de fazer uma última pergunta e quero começar pela senhora, Dra. _____. A senhora pedirá desculpas ao povo americano...?

Um grupo de políticos convocou uma audiência para debater uma epidemia. Três testemunhas foram intimadas. A reunião é virtual. A sessão começou há uma hora. Deixarei de fora os detalhes que identificam a situação e os personagens por enquanto, pois quero me concentrar apenas no que foi *dito*: nas palavras usadas e nas intenções por trás delas.

Testemunha nº 1: Faço questão de pedir desculpas ao povo americano por todas as dores que viveram e por todas as tragédias que aconteceram em suas famílias, e... e achei que tinha feito isso em meus comentários de abertura. Essa era minha intenção.

A Testemunha nº 1 é uma mulher de 70 e poucos anos. Cabelo branco, curto. Veste preto. No começo, demonstrou ter dificuldade para usar o botão de desligar o microfone. Ainda parece nervosa. Não está acostumada com essas coisas. Ela vem de um mundo privilegiado. Fica nítido que não é uma pessoa que costuma ter que dar satisfação sobre o próprio comportamento. Seus óculos estilosos parecem prestes a deslizar do nariz.

Testemunha nº 1: Também estou com muita raiva. Estou com raiva por saber que alguns funcionários da ___ infringiram a lei. Estou com raiva disso desde 2007 e estou com raiva disso agora, em 2020. É... é... acho que...

Presidente da comissão: Sei que a senhora está com raiva, mas lamento, esse não é o pedido de desculpas que queremos ouvir. A senhora se desculpou pela dor que as pessoas sentiram, mas não pelo seu papel na crise dos ___.

Então, volto a perguntar: a senhora pedirá desculpas pelo papel que teve na crise dos ___?

Testemunha nº 1: Pensei muito nessa questão. Me questionei sobre isso ao longo dos anos. Tentei entender se... havia algo que eu pudesse ter feito diferente, sabendo o que sabia na época, não o que sei agora. E devo dizer que não. Não consigo pensar em nada que teria feito de outra forma, com base no que acreditava e entendia na época, nas informações que recebi nos relatórios dos gerentes para a diretoria e nas informações que recebi dos meus colegas de diretoria. E é extremamente doloroso. E é...

A presidente da comissão se vira para a Testemunha nº 2. Ele é primo da mulher de preto: um rapaz de unhas bem-feitas, usando terno e gravata.

Presidente da comissão: Sr. ___, pretende pedir desculpas pelo seu papel...?

Testemunha nº 2: Faço minhas as palavras da minha prima.

Alguém de fato espera que as testemunhas admitam que começaram uma epidemia? Provavelmente não. Um esquadrão de advogados claramente as orientou na arte da autopreservação. Mas eles negam a própria responsabilidade com tanta retidão que surge outra possibilidade: a de que eles ainda não aceitaram a própria culpa ou iniciaram algo que saiu de controle de um jeito que não são capazes de entender.

Uma hora depois, chega o momento crucial. Outro membro da comissão – vamos chamá-lo de Político nº 1 – pergunta à Testemunha nº 3:

Político nº 1: Dr. ____, algum executivo da empresa ____ passou um dia sequer na cadeia pelos atos da corporação?

Testemunha nº 3: Creio que não.

Nenhuma das testemunhas se considera responsável. Nem ninguém mais, pelo visto.

Político nº 1: Senhora presidente da comissão, é fácil sentir indignação pelas transgressões da empresa, mas e quanto ao nosso governo, que estimula esse tipo de irresponsabilidade, criminalidade e impunidade corporativa?

O Político nº 1 então se vira para a Testemunha nº 2, o rapaz. A empresa da família dele acabou de fechar acordo com o governo para se livrar de uma série de acusações criminais. Ele já fez parte da diretoria e é considerado o herdeiro do império.

Político nº 1: Sr. ____, como parte do acordo com a promotoria, foi necessário que a empresa admitisse alguma transgressão ou responsabilidade por causar a crise americana dos ____?

Testemunha nº 2: Não, não foi.

Político nº 1: Como parte desta investigação, o senhor foi interrogado pelo Departamento de Justiça sobre seu papel nesses eventos?

Testemunha nº 2: Não.

Político nº 1: O senhor assume qualquer responsabilidade por causar o pesadelo que os Estados Unidos estão vivendo com a crise dos ____?

Testemunha nº 2: Veja bem, embora eu acredite que o relatório completo, que ainda não foi divulgado ao público, mostra que a família e a diretoria agiram dentro da lei e com ética, assumo uma profunda responsabilidade moral por tudo, porque, apesar de termos as melhores intenções e nos esforçarmos ao máximo, acredito que nosso produto, ____, foi associado a abuso e vício, e...

Foi associado.

Político nº 2: O senhor usa a voz passiva quando diz que “foi associado a abuso”, o que dá a entender que, de alguma forma, o senhor e sua família não estavam cientes do que exatamente estava acontecendo...

Se você ouvir todas as três horas e 39 minutos da audiência, essa expressão vai permanecer na sua mente: “A voz passiva.”

2.

Vinte e cinco anos atrás, em *O ponto da virada*, eu estava fascinado pela ideia de que pequenas coisas podiam fazer uma grande diferença em epidemias sociais. Bolei regras para descrever o funcionamento interno de contágios sociais: a Regra dos Eleitos, o Poder do Contexto e o Fator de Fixação. Argumentei que as leis das epidemias poderiam ser usadas para promover mudanças positivas: diminuir índices de criminalidade, ensinar crianças a ler, acabar com o tabagismo.

“Veja o mundo à sua volta”, escrevi. “Pode parecer um lugar impossível de mover, fixo, implacável. Mas com um leve empurrãozinho – no lugar certo – ele dá uma virada.”

Em *O outro lado do ponto da virada*, quero analisar o outro lado das possibilidades que explorei tanto tempo atrás. Se o mundo pode dar uma virada com um leve empurrãozinho, então a pessoa que sabe onde e quando empurrar tem muito poder. E quem são essas pessoas? Quais são suas intenções? Que técnicas usam? No mundo policial, a palavra *forense* se refere a investigações sobre as origens e o escopo de um ato criminoso: “Motivos, culpados e consequências.” Este livro é uma tentativa de fazer uma investigação forense das epidemias sociais.

Nas próximas páginas, vou guiá-lo por um misterioso prédio comercial em Miami com um grupo muito esquisito de inquilinos, um hotel Marriott em Boston durante um retiro para executivos que deu muito errado, uma cidade aparentemente perfeita chamada Poplar Grove, uma rua sem saída em Palo Alto e outros lugares conhecidos ou desconhecidos. Vamos investigar as esquisitices das escolas que seguem a metodologia Waldorf,

conhecer um nebuloso guerreiro no combate às drogas chamado Paul E. Madden, aprender sobre uma minissérie televisiva dos anos 1970 que mudou o mundo e nos surpreender com o time feminino de rúgbi da Universidade Harvard. Todos esses casos envolvem pessoas que – de propósito ou sem querer, com malícia ou boas intenções – tomaram decisões que mudaram a rota e o formato de algum fenômeno contagiante. E, em todos esses casos, as intervenções geraram perguntas que devemos responder e problemas que devemos solucionar. Este é o *outro lado* do Ponto da Virada: as mesmas ferramentas que usamos para construir um mundo melhor também podem ser usadas contra nós.

E, no fim do livro, quero usar as lições aprendidas com todos esses exemplos para contar a história *verdadeira* das Testemunhas nº 1, nº 2 e nº 3.

Político nº 1: Recebemos a carta de uma mãe na Carolina do Norte (...) que perdeu o filho de 20 anos e ainda não se recuperou. Ela escreve: “A dor é imensa. É insuportável. Não consigo encontrar forças para viver e seguir em frente (...)”.

Sr. ____, eu gostaria de apresentar aqui as histórias que estamos recebendo e de ouvir sua resposta pessoal a elas.

A Testemunha nº 2 começa a falar, mas o som é inaudível.

Político nº 1: Não consigo ouvir. O microfone está desligado.

A testemunha mexe no computador.

Testemunha nº 2: Desculpe...

Seu primeiro pedido de desculpas do dia é por não ligar o microfone. Ele continua:

Sinto bastante empatia, tristeza e remorso ao ver que um produto como ____ – que foi criado para ajudar pessoas e que, creio eu, ajudou milhões – também foi associado a histórias como es-

sas. Sinto muito por isso. E sei que nossa família inteira também sente muito.

Também foi associado.

Está na hora de termos uma conversa difícil sobre epidemias. Precisamos reconhecer nosso próprio papel na criação delas. Precisamos ser sinceros sobre todas as nossas tentativas sutis, e às vezes ocultas, de manipulá-las. Precisamos de um guia para aprender a lidar com as febres e os contágios que nos cercam.

P A R T E U M
T R Ê S E N I G M A S

C A P Í T U L O U M

Casper e C-Dog

“O negócio virou uma febre. Todo mundo queria entrar na brincadeira.”

1.

No começo da tarde de 29 de novembro de 1983, o escritório local do FBI em Los Angeles recebeu uma ligação de uma agência do Bank of America em Melrose. O telefonema foi atendido pela agente Linda Webster. Ela era a responsável por atender a chamados de 2-11: relatos de assaltos a banco. Era um crime à mão armada, informaram a ela. O suspeito era um rapaz branco que usava boné do New York Yankees. Magro. Educado. Sotaque sulista. Bem-vestido. Dizia *por favor e obrigado*.

Webster se virou para William Rehder, chefe do escritório local do FBI no combate a assaltos a banco.

– Bill, é o Ianque.

O Bandido Ianque tinha começado a atuar em Los Angeles em julho daquele ano. Havia atacado um banco atrás do outro, sempre escapando com milhares de dólares em uma pasta de couro. Rehder estava ficando frustrado. Quem era aquele homem? A única pista do FBI era o boné dos Yankees, sua marca registrada. Daí o apelido: o Bandido Ianque.

Meia hora depois, Webster atendeu a outro chamado de 2-11. Dessa vez, vinha de um City National Bank que ficava a 16 quarteirões de distância do outro banco, a oeste, em Fairfax. Foram levados 2.349 dólares. A pessoa na linha explicou os detalhes para Webster. Ela olhou para Rehder.

– Bill, é o Ianque de novo.

Quarenta e cinco minutos depois, o Ianque atacou um Security Pacific National Bank em Century City, então imediatamente atravessou um quarteirão e roubou 2.505 dólares de um First Interstate Bank.

– Bill, é o Ianque. Mais duas vezes. Uma atrás da outra.

Menos de uma hora depois, o telefone voltou a tocar. O Ianque tinha acabado de roubar um Imperial Bank no Wilshire Boulevard. O trajeto de carro de Century City até o Imperial Bank na Wilshire passava bem na frente do escritório do FBI.

– Ele deve ter até dado tchauzinho pra gente – disse Rehder a Webster.

O departamento entrou em alerta. Aquele dia entraria para a história. Eles ficaram esperando. Será que o Ianque voltaria a atacar? Às 17h30, o telefone tocou. Um homem branco não identificado – magro, sotaque sulista, boné dos Yankees – tinha acabado de roubar o First Interstate Bank em Encino, que ficava 15 minutos ao norte pela autoestrada 405, levando 2.413 dólares.

– Bill, é o Ianque.

Um homem. Quatro horas. Seis bancos.

“Foi um recorde mundial que ninguém bateu até hoje”, escreveria Rehder tempos depois, em sua biografia.

2.

Nenhum tipo de criminoso jamais ocupou uma posição tão admirada na cultura americana quanto o ladrão de bancos. Nos anos após a Guerra Civil, o país foi tomado por gangues como a James-Younger, que aterrorizou o Velho Oeste com assaltos a banco e roubos de trem. Durante a Grande Depressão, ladrões de banco se tornaram celebridades: Bonnie e Clyde, John Dillinger, “Pretty Boy” Floyd. Entretanto, após a Segunda Guerra Mundial, o crime pareceu sair de moda.

Em 1965, 847 bancos foram roubados por todo o país – um número modesto, levando em consideração o tamanho dos Estados Unidos. Surgiram boatos de que os assaltos a banco estavam entrando em extinção. Poucos crimes graves tinham índices tão altos de prisão e condenação. Parecia que os bancos tinham aprendido a se proteger. Um estudo abrangente sobre

assaltos a banco publicado em 1968 recebeu o título de “Nada a perder”, indicando que o ato parecia tão irracional que os criminosos não deviam ter outras opções. Parecia a versão do século XX do roubo de gado. Quem ainda faz esse tipo de coisa?

Mas então surgiu uma epidemia. Em um único ano, de 1969 a 1970, o número de assaltos a banco praticamente dobrou, então voltou a crescer em 1971, e novamente em 1972. Em 1974, houve um total de 3.517 crimes. Em 1976, o número foi 4.565. No começo dos anos 1980, a quantidade de assaltos a banco era cinco vezes maior do que no fim da década de 1960. Foi uma onda de crimes sem precedente. E esse era apenas o começo. Em 1991, o FBI recebeu 9.388 chamados de assaltos a banco por todo o país.

E o centro dessa explosão impressionante era a cidade de Los Angeles.

Nessa época, *um quarto* dos assaltos a banco nos Estados Unidos aconteceu em Los Angeles. Houve anos em que o escritório local do FBI precisou lidar com até 2.600 roubos – eram tantos ladrões assaltando tantos bancos que Rehder e a agência se viram obrigados a apelidá-los para saber com quem estavam lidando: o homem que escondia a identidade usando gaze se tornou o Bandido Múmia. O homem que usava uma única luva se tornou (obviamente) o Bandido Michael Jackson. A dupla que usava bigodes falsos virou os Irmãos Marx. Uma ladra baixinha e obesa era chamada de Miss Piggy. Uma ladra linda era a Bandida Miss América. Um cara que brandia uma faca no ar era o Bandido Benihana, e por aí vai: havia até ladrões apelidados em homenagem a Johnny Cash e Robert De Niro. Um grupo era formado por três pessoas: um vestido de motoqueiro, outro de policial e o terceiro de pedreiro. Adivinha como eles eram conhecidos, já que estamos falando dos anos 1980. Village People, é claro.

“O negócio virou uma febre”, recorda-se Peter Houlahan, um dos historiadores não oficiais da onda de assaltos a banco em Los Angeles. “Todo mundo queria entrar na brincadeira.”

Dez anos após o começo dessa onda, surpreendentemente, a situação piorou bastante. O gatilho foi a aparição de uma dupla chamada Bandidos de West Hills. A primeira geração de assaltantes de Los Angeles seguia a linha do Bandido Ianque: eles iam até o caixa, avisavam que estavam armados, pegavam toda a grana que estivesse à mão e davam no pé. As pessoas

os chamavam, com certo desdém, de *bilheteiros*, por irem ao caixa e passarem bilhetes anunciando o assalto. Mas a gangue de West Hills reviveu a grandiosa tradição de Jesse James e Bonnie e Clyde. Chegava com *tudo*, paramentada com perucas e máscaras, exibindo armas de fogo. Os dois entravam no cofre e faziam a limpa no banco inteiro – levavam cada centavo, se pudessem – antes de executarem uma fuga meticulosamente planejada. Os bandidos tinham um bunker no Vale de São Fernando com armas de uso restrito a militares e 27 mil cartuchos de munição, preparando-se para o que seu líder acreditava ser um Apocalipse iminente. Mesmo para os padrões de Los Angeles nos anos 1990, a gangue de West Hills era meio insana.

No seu quinto roubo, a dupla arrombou o cofre de um Wells Fargo Bank em Tarzana e fugiu com 437 mil dólares – o equivalente a mais de 1 milhão nos dias de hoje. E então o Wells Fargo cometeu um erro crucial: divulgou à imprensa o valor exato que a gangue de West Hills tinha roubado. Foi como botar lenha na fogueira. *Quatrocentos e trinta e sete mil dólares? É sério?*

Um dos primeiros a se interessar pela ideia foi um ousado rapaz de 23 anos chamado Robert Sheldon Brown, conhecido como Casper. Ele fez as contas. “Eu furtava, roubava, fazia um pouco de tudo”, explicaria ele depois. “Mas não arrumava nada que chegasse aos pés do que se conseguia nos bancos. Em dois minutos você podia entrar e sair de um banco com uma grana que levaria seis ou sete semanas para conseguir nas ruas.”

John Wiley, um dos promotores que levariam Casper à justiça, o considerava “notável”. “Casper era muito forte e muito inteligente.” Wiley disse:

Ele entendeu que o problema de roubar bancos era entrar no banco. Então arrumava outras pessoas para fazer isso. *Aí você pensa: Como se convence alguém a roubar um banco por você?* Só que esse era o talento dele (...), recrutar pessoas para roubar bancos no seu lugar. E ele recrutou uma quantidade inacreditável de gente (...). Ele era meio que um produtor, usando os termos de Hollywood.

Casper tinha um sócio, Donzell Thompson, também conhecido como C-Dog. Os dois escolhiam bancos que pareciam alvos fáceis. Arrumavam um carro para a fuga – chamado de *carvalo*, na linguagem das gangues. No

começo dos anos 1990, Los Angeles passou por um aumento impressionante na quantidade de roubos de automóveis à mão armada – que a imprensa apontava como outro sinal do caos aleatório que tomava conta das ruas. Só que boa parte dos casos era obra de Casper e C-Dog. Os dois pagavam um contato para conseguir seus cavalos. Uma pessoa que organizava tantos assaltos a banco quanto Casper precisava de muitos carros. Então ele montava uma equipe. Segundo o promotor Wiley:

Muitos dos assaltantes dele eram garotos. Acho que ele não pagava nada a alguns, simplesmente os obrigava a roubar. Ele é um cara grande, ameaçador. E, sabe como é, também era membro da Rolling Sixties, uma gangue bem famosa da Crips.

Wiley se recordou de um recruta em específico que era “muito jovem” – tinha uns 13 ou 14 anos:

Lembro que ele tirou o garoto da escola e disse: “Quando você pode roubar tal banco para mim?” E o garoto respondeu: “No recreio.” Então, no recreio, foram lá buscá-lo, e Brown e C-Dog explicaram o que fazer. Você entra, apavora todo mundo, pega a grana e vai embora.

Casper ensinava a seus recrutas uma técnica que chamava de “virar camiseta”. Os garotos entravam no banco brandindo metralhadoras e fuzis, atirando para o teto e berrando palavrões: “Pro chão, filhos da puta!” Enfiavam todo o dinheiro que encontravam em fronhas, pegavam carteiras e arrancavam anéis dos dedos de mulheres se quisessem ganhar um dinheirinho extra.

Em pelo menos dois trabalhos, Casper pegou “emprestado” um ônibus escolar para levar seus jovens pupilos para um lugar seguro; em outra ocasião, usou uma van dos correios. Casper era *criativo*. Supervisionava suas operações em segurança, em um carro estacionado no quarteirão, então seguia a equipe que selecionara durante a fuga.

“Os garotos sabiam que, se tentassem fugir com o dinheiro, teriam dois caras da Crips atrás deles”, explicou Wiley, “e isso não facilitaria sua vida”.

O cavalo era abandonado. A equipe inteira batia em retirada para o es-

conderijo de Casper, geralmente um hotel barato, onde eles recebiam uma miséria por seus serviços e eram dispensados. Estamos falando de garotos – era bem provável que fossem pegos pela polícia. Mas Casper não estava nem aí. A postura dele, segundo Wiley, era:

Tudo bem, essa parte é meio chata. A polícia encontrava os garotos. Aí tínhamos que arrumar uma galera nova. Mas fazemos isso o tempo todo.

Em apenas quatro anos, Casper “produziu” 175 *assaltos*, número que até hoje é recorde mundial de assaltos a banco, estraçalhando o recorde anterior de 72, do Bandido Ianque. Casper e C-Dog até se aproximaram daquele recorde de seis assaltos em um só dia do Bandido Ianque; em um único dia de agosto de 1991 cometeram cinco roubos: em um First Interstate Bank no La Cienega Boulevard, depois em agências em Eagle Rock, Pasadena, Monterey Park e Montebello. E lembre-se: o Bandido Ianque agia sozinho. Casper fazia algo infinitamente mais difícil: organizar e supervisionar equipes de assaltantes.

Após Casper mostrar ao mundo como era fácil invadir e controlar um banco, outras gangues entraram em cena. A Eight Trey Gangster Crips começou a organizar bandos. Uma dupla chamada Garotos Asquerosos roubou quase 30 agências em menos de um ano – só os dois. Os Garotos Asquerosos eram... *asquerosos*: gostavam de colocar todo mundo no cofre do banco, berravam que iam matar e disparavam suas armas ao lado da orelha das pessoas só por diversão.

“Olhando para trás, 1992 foi o auge dos assaltos a banco. Em um ano, foram 2.641 roubos”, contou Wiley.

Isso totaliza uma média de um assalto a banco a cada 45 minutos por dia útil. E o pior dia teve 28 assaltos. O FBI estava enlouquecido. Os agentes estavam exaustos.

Roubar um banco leva minutos. Investigar um assalto a banco leva horas. À medida que os crimes foram se acumulando, o FBI foi ficando cada vez mais sobrecarregado.

Com 27 assaltos por dia, com uma equipe cometendo cinco em um dia... quer dizer, não dá nem para imaginar como investigar fisicamente isso tudo. Esses caras estão correndo o mais rápido possível pela cidade, roubando. Já é complicado sequer acompanhá-los no trânsito de Los Angeles. Você chega ao banco, e quantas pessoas testemunharam o crime? Bem, quantas pessoas estavam no banco? Sei lá, 20 pessoas. Então você precisa colher o depoimento de 20 testemunhas. É um projeto e tanto.

E, quando você começa, o que acontece?

Cinco ou dez minutos após você chegar à cena do crime, ocorre outro assalto a banco do lado oposto da cidade. O FBI estava sendo feito de gato e sapato.

A cidade de Los Angeles era a capital mundial de assaltos a banco. “Não havia motivos para acreditar que os números diminuiriam”, continuou Wiley, que exibiu um gráfico dos assaltos a banco em Los Angeles entre os anos 1970 e 1990. “Se olharmos para a linha de tendência da quantidade dos casos, ela parece pretender chegar à Lua.”

O FBI colocou 50 agentes no caso. Ao longo de muitos meses, eles descobriram o que puderam com os recrutados apavorados de Casper e C-Dog, destrincharam os meios ilícitos que os dois usavam para esconder seus bens e os rastreamos pelo sul de Los Angeles. Levou uma eternidade para conseguir que um tribunal indiciasse Casper e C-Dog, porque, na prática, o que eles tinham feito? Nada. Não roubaram nenhum banco. Só ficaram sentados dentro de um carro. Tudo que o FBI tinha era o depoimento de adolescentes assustados que mataram aula entre o recreio e a hora da saída.

Mesmo assim, depois de um tempo os promotores conseguiram juntar provas suficientes. Encontraram C-Dog na casa da avó, em Carson, e prenderam Casper saindo de um táxi. Com os dois atrás das grades, a febre de assaltos a banco que havia tomado Los Angeles perdeu força: dentro de um ano, a quantidade de assaltos na cidade teve queda de 30%, depois seguiu caindo. O gráfico de assaltos a banco não chegou à Lua. A febre passou.

Quando Casper e C-Dog saíram da prisão federal, em meados de 2023, começaram a tentar vender sua história para Hollywood e marcaram reuniões com produtores de cinema. Os executivos que conversaram com eles ficaram incrédulos: isso aconteceu *aqui*?

Sim, aconteceu.

3.

Quero começar *O outro lado do ponto da virada* com uma série de enigmas – três histórias interconectadas que não parecem ter explicação à primeira vista. A terceira envolve uma cidadezinha chamada Poplar Grove. A segunda, um homem chamado Philip Esformes. E este primeiro capítulo trata das aventuras do Bandido Ianque e de Casper e C-Dog.

A crise dos assaltos a banco de Los Angeles no começo dos anos 1990 foi uma epidemia. Cumpre todos os requisitos. Não foi um surto que veio do interior de cada ladrão, como uma dor de dente. Foi algo contagioso. Uma febre baixa que atravessou os Estados Unidos no fim da década de 1960. Nos anos 1980, o Bandido Ianque foi contagiado em Los Angeles. Mais tarde, os Bandidos de West Hills contraíram o vírus, que, neles, sofreu uma mutação e se tornou algo mais sombrio e violento. Eles transmitiram a nova cepa para Casper e C-Dog, que reinventaram o processo, terceirizando a mão de obra e se expandindo rapidamente, como capitalistas do fim do século XX que eram. A partir dali a infecção tomou conta da cidade – da Eight Trey Gangster Crips até os Garotos Asquerosos e assim por diante, contagiando centenas de jovens, até o auge dos assaltos a banco com reféns em Los Angeles fazer a era dos bilhetinhos passados para o caixa pelo Bandido Ianque parecer uma memória distante.

Epidemias sociais são impulsionadas pelos esforços de alguns poucos indivíduos excepcionais – pessoas que não seguem as regras gerais da sociedade –, e foi exatamente assim que o surto em Los Angeles se desdobrou. Não se tratava de um megaevento com dezenas de milhares de participantes, como essas maratonas em que as pessoas se inscrevem. Foi um reinado do caos, motivado por um grupo pequeno que fazia um roubo atrás do outro.

O Bandido Ianque assaltou 64 bancos em nove meses antes de finalmente ser capturado pelo FBI. Passou 10 anos na prisão, foi solto, *então roubou mais oito bancos*. Os Garotos Asquerosos atacaram 27 bancos. Casper e C-Dog comandaram 175 roubos. Se pensarmos apenas no Bandido Ianque, em Casper e nos Garotos Asquerosos, teremos uma noção bem exata do que acontecia em Los Angeles nos anos 1980 e no começo dos 1990: um fenômeno contagioso que se intensificou e depois perdeu a força, estimulado pelos atos extraordinários de algumas pessoas. “Casper é o superdisseminador, se quisermos usar termos de epidemia”, disse Wiley.

O contexto dos anos 1980 e início dos 1990 era fértil para uma explosão na quantidade de assaltos a banco? Sim, era. Entre a década de 1970 e o fim dos anos 1990, a quantidade de agências bancárias nos Estados Unidos triplicou. Para Casper e C-Dog, foi mamão com açúcar.

A febre que arrebatou Los Angeles nessa época faz todo o sentido – exceto por um detalhe.

Há um enigma.

4.

No começo da manhã de 9 de março de 1950, Willie Sutton acordou e aplicou uma camada pesada de maquiagem no rosto. Na noite anterior, havia pintado o cabelo, clareando bastante os fios, de forma que estava quase louro, e agora queria escurecer a pele. Passou rímel nas sobrancelhas para engrossá-las. Enfiou pedaços de rolhas nas narinas para alargar o nariz. Então vestiu um terno cinza, ajustado e estofado de forma a alterar sua silhueta. Satisfeito por não se parecer mais consigo mesmo, Willie Sutton saiu de sua casa em Staten Island e seguiu para Sunnyside, no Queens, rumo à agência do Manufacturers Trust Company na 44th Street com o Queens Boulevard, em Nova York.

Sutton havia passado a manhã das últimas três semanas parado do outro lado da rua, aprendendo a rotina dos funcionários do banco. Gostava do que via. Na frente da agência, havia uma parada do metrô de superfície, um ponto de ônibus e outro de táxi. A rua era movimentada, e Sutton gostava de multidões. O guarda do banco, um homem lento chamado Weston, mo-

rava nas redondezas e chegava todo dia às 8h30, distraído com seu jornal. Entre 8h30 e 9h, abria a porta para os funcionários, culminando com a chegada sempre pontual do gerente, o Sr. Hoffman, às 9h01. O Manufacturers Trust abria ao público às 10h – bem mais tarde que a maioria das agências. Isso também agradava a Sutton: no seu planejamento, o momento entre a chegada do primeiro funcionário e a chegada do primeiro cliente era o “tempo dele”, e o “tempo dele” nesse caso era de uma hora e meia.

Às 8h20, Sutton se misturou à multidão que esperava no ponto de ônibus. Minutos depois, o guarda Weston virou a esquina, distraído na leitura de seu jornal. Enquanto ele pegava as chaves para abrir a porta, Sutton se aproximou por trás. Surpreso, Weston se virou. Sutton o encarou e murmurou:

– Entre. Quero conversar com você.

Sutton não gostava de armas de fogo. Para ele, não passavam de um objeto cenográfico. Sua arma real era a autoridade tranquila que dominava a atenção de todos. Ele explicou ao guarda o que aconteceria. Primeiro, eles deixariam que um de seus cúmplices entrasse. Em seguida, os funcionários restantes seriam recebidos, como de costume. Conforme cada um deles chegasse, o cúmplice de Sutton os pegaria pelo cotovelo e os colocaria sentados numa fileira de cadeiras já arrumadas para o evento.

Sutton ficou tão famoso que viria a escrever não apenas um, mas dois livros de memórias, como um estadista que sente a necessidade de opinar sobre os rumos da história. Em um deles, explicou:

Depois que você assume o controle do banco, não interessa quem vai aparecer na porta. Três pintores chegaram de surpresa enquanto eu roubava uma agência na Pensilvânia, e simplesmente falei para eles cobrirem o chão e começarem o trabalho. “Com a fortuna que vocês cobram, não vai ser legal para o banco se vocês ficarem parados aí sem fazer nada. Existe seguro contra ladrões de banco, mas não contra o roubo que vocês praticam.” Durante todo o assalto, fiquei tagarelado sobre como já estaria aposentado se ladrões de banco tivessem um sindicato tão forte quanto o deles. Todo mundo se divertiu, e, quando fui embora com o dinheiro, eles já tinham terminado de pintar uma parede inteira.

Sutton era assustadoramente charmoso. Os funcionários do Manufacturers Trust sabiam que estavam sendo roubados pelo famoso Willie Sutton naquela manhã? Sem dúvida. Eles foram levados até a sala de reuniões, um por um.

– Não se preocupem, pessoal – disse ele. – É só dinheiro. E o dinheiro não é de vocês.

Às 9h05, com quatro minutos de atraso, o gerente, Sr. Hoffman, chegou. Sutton o levou até uma cadeira.

– Quero que saiba que, se o senhor arrumar confusão, alguns dos seus funcionários serão baleados. Não quero que tenha falsas ilusões quanto a isso. Veja bem, talvez o senhor não se importe com sua própria segurança, mas a saúde dos seus funcionários é de sua responsabilidade. Se alguma coisa acontecer com eles, a culpa será sua, não minha.

Era um blefe, claro, mas sempre dava certo. Ele pegou o dinheiro do cofre, saiu a passos lentos pela porta da frente, entrou num carro que o esperava do lado de fora e desapareceu no trânsito de Nova York.

Willie Sutton era a versão nova-iorquina de Casper – embora a comparação seja injusta com Sutton. Ninguém sabia muito sobre Casper na época em que ele orquestrava sua maratona de assaltos a banco. Mesmo seu julgamento pouco chamou atenção da imprensa. Com Willie Sutton, foi outra história. Sutton era famoso. Namorava jovens atrizes em ascensão. Era um mestre do disfarce. Executou não apenas uma, mas duas fugas ousadas da prisão. Certa vez lhe perguntaram:

– Por que você rouba bancos?

– Porque é lá que o dinheiro está – respondeu.

Tempos depois ele negaria ter dito isso, mas não importava. Até hoje, essa máxima é chamada de “Lei de Sutton” e é usada para instruir estudantes de medicina sobre a importância de considerar primeiro o diagnóstico mais provável. Hollywood produziu um filme sobre a vida dele. Um escritor transformou sua história em livro biográfico. Convertendo para valores atuais, ele alegava ter roubado mais de 20 milhões de dólares ao longo da carreira. Casper não estava nem na mesma faixa de imposto de renda que Willie Sutton (isto é, se eles pagassem impostos, algo que nenhum dos dois fazia).

A questão é que, se havia alguém capaz de começar uma epidemia de

assaltos a banco, era Willie Sutton. Seria de esperar que a impressionável classe criminosa de Nova York veria o astuto Willie invadindo agências bancárias com toda a facilidade do mundo, sem disparar um único tiro, e indo embora com uma fortuna digna de um rei, e pensaria: *Também consigo fazer isso*. Na epidemiologia, existe um termo chamado “paciente zero” (ou caso índice), que se refere à pessoa que inicia a epidemia. (Ainda vamos falar sobre um dos pacientes zero mais fascinantes da história recente.) Willie Sutton devia ter sido um paciente zero, certo? Ele transformou o trabalho sujo de render um banco em uma forma de arte.

Só que Willie Sutton não iniciou uma epidemia de assaltos a banco em Nova York – nem nos anos 1940 e 1950, seu auge, nem nos anos seguintes, ao escrever seus livros de memórias. Após usar a lábria para sair da prisão em 1969 alegando problemas de saúde (ele viveria por mais 11 anos), Sutton se reinventou como especialista em reforma carcerária, dando palestras por todo o país. Ofereceu consultorias a bancos para prevenir assaltos. Fez até um comercial de televisão para uma empresa de cartões de crédito, apresentando um cartão estampado com uma foto: “Ele se chama *cartão de rosto*. Agora, quando digo *Eu sou Willie Sutton*, as pessoas acreditam.” Isso fez o mundo querer ser Willie Sutton? Pelo visto, não. Na época de Casper, Nova York sofreu apenas uma pequena fração da quantidade de assaltos a banco que aconteciam em Los Angeles.

Por definição, epidemias são fenômenos contagiosos que não respeitam fronteiras. Quando a covid-19 surgiu na China no final de 2019, epidemiologistas temeram que a doença se espalhasse pelo mundo. E estavam completamente certos. Porém, no caso dos bancos, a febre tomou conta de Los Angeles, mas ignorou outras cidades. Por quê?

Esse é o primeiro dos três enigmas. E a resposta envolve uma famosa observação feita por um médico chamado John Wennberg.

5.

Em 1967, o recém-formado Wennberg conseguiu um emprego em Vermont como parte do Programa Médico Regional. Na época, o governo

federal americano buscava expandir a rede de segurança social da população, e esse programa era um esforço para melhorar os cuidados de saúde pelo país. O trabalho de Wennberg era mapear a qualidade dos serviços no estado para garantir que todos tivessem acesso aos mesmos padrões de atendimento médico.

Wennberg era jovem e idealista. Tinha sido aluno de algumas das mentes mais brilhantes da medicina na Universidade Johns Hopkins. Mais tarde, diria que chegou a Vermont ainda acreditando “no paradigma geral de que a ciência estava avançando e sendo racionalmente traduzida em cuidados eficazes”.

O estado de Vermont tinha 251 cidades. Wennberg começou dividindo as comunidades de acordo com o local onde os moradores recebiam atendimento médico. Assim, criou 13 “distritos hospitalares” no estado, então calculou o valor que deveria ser dedicado a cuidados médicos em cada distrito.

Wennberg achou que descobriria menos gastos nas áreas mais pobres de Vermont. E, seguindo a mesma lógica, que, em comunidades mais ricas, como Burlington – a maior cidade do estado, lar de universidades conceituadas e de hospitais novos e sofisticados, com mais médicos formados em instituições renomadas –, os gastos seriam mais elevados.

Só que ele estava completamente errado. Sim, havia diferenças nos gastos dos distritos hospitalares. Mas não eram pequenas. Eram enormes. E não seguiam qualquer lógica aparente. Segundo o próprio Wennberg explicou, elas “não tinham pé nem cabeça”. A cirurgia para a remoção de hemorroidas, por exemplo, era cinco vezes mais comum em certos distritos do que em outros. As chances de você remover cirurgicamente uma próstata aumentada, fazer uma histerectomia ou tirar o apêndice após uma crise de apendicite eram três vezes maiores em certos distritos.

“No fim das contas, tudo variava”, disse Wennberg. “Por exemplo, nós morávamos entre Stowe e Waterbury. Meus filhos estudavam em Waterbury, a 15 quilômetros de casa. Mas, se morássemos 90 metros para o norte, eles teriam que estudar em Stowe. Lá, 70% dos jovens retiravam as amígdalas antes dos 15 anos, contra apenas 20% em Waterbury.”

Não fazia sentido. Stowe e Waterbury eram duas cidadezinhas tranquilas, cheias de construções antigas do século XIX. Ninguém achava que uma era mais urbana que a outra ou que elas seguiam ideologias médicas

opostas. Não era uma questão de Stowe atrair um tipo de pessoa, e Waterbury, outro muito diferente. A população era basicamente idêntica – isto é, exceto pelo fato de que os jovens de Waterbury costumavam manter suas amídalas, enquanto os de Stowe, não.

Wennberg ficou confuso. Será que, sem querer, havia descoberto uma peculiaridade estranha das cidadezinhas de Vermont? Decidiu expandir sua análise para outras partes da região da Nova Inglaterra. Eis uma comparação que ele fez entre Middlebury, em Vermont, e Randolph, em New Hampshire. Quando olhamos para as primeiras 10 linhas de dados, as cidades são gêmeas. Mas analisando as últimas três... Caramba. Em Randolph, os médicos pareciam viver um frenesi: tendo gastos exorbitantes, internando e operando todo mundo que aparecesse pela frente. Em Middlebury era o contrário.

	<i>Middlebury, Vermont</i>	<i>Randolph, New Hampshire</i>
<i>Características socioeconômicas</i>		
Branco	98%	97%
Nascidos em Vermont ou New Hampshire	59	61
Moram na região há 20 anos ou mais	47	47
Têm renda abaixo do nível da pobreza	20	23
Têm plano de saúde	84	84
Costumam se consultar com os mesmos médicos	97	99
<i>Nível de doenças crônicas</i>		
Prevalência	23%	23%
Atividade restrita nas últimas duas semanas	5	4
Mais de duas semanas de cama no último ano	4	5
<i>Acesso a médico</i>		
Contato com médico no último ano	73%	73%
<i>Utilização de serviços de saúde após acesso</i>		
Altas hospitalares a cada 1.000 habitantes	132	220
Altas cirúrgicas a cada 1.000 habitantes	49	80
Gastos federais com serviços médicos, cuidados ambulatoriais, equipamentos médicos e serviços preventivos por paciente	92	142

Wennberg chamou sua descoberta de “variação de pequena área” e encontrou evidências do fenômeno pelo país inteiro. E o que começou como uma observação específica das cidadezinhas de Vermont se transformou em uma regra que – meio século após a surpreendente descoberta de Wennberg – ainda não mostra qualquer sinal de desaparecimento: a maneira como o médico atende pacientes, em muitos casos, tem menos a ver com a instituição onde ele estudou, seu desempenho na faculdade ou sua personalidade, e mais com *onde ele mora*.

Por que o local faz tanta diferença? A explicação mais fácil para a variação de pequena área é que os médicos simplesmente estão seguindo a vontade dos pacientes. Então, por exemplo, vamos usar uma ocorrência médica relativamente simples: quantas visitas médicas um paciente recebe nos últimos dois anos de vida. A média nacional em 2019 foi de cerca de 54 visitas. Em Mineápolis, por outro lado, a média é bem menor: 36. Mas sabe qual é a de Los Angeles? É 105! *Nos seus últimos dias de vida, você recebe três vezes mais visitas médicas em Los Angeles do que em Mineápolis*.

É uma diferença colossal. Isso acontece porque os habitantes do estado de Minnesota se comportam como escandinavos impassíveis, enquanto os idosos de Los Angeles são carentes e exigentes? A resposta parece ser não. Wennberg e outros pesquisadores observaram que a variação de pequena área não é resultado daquilo que os pacientes querem que os médicos façam. Ela é causada por aquilo que *os médicos querem fazer com os pacientes*.

Sendo assim, por que médicos têm comportamentos tão diferentes de acordo com sua localização? É apenas uma questão financeira? Talvez mais pessoas em Los Angeles tenham o tipo de plano de saúde que recompensa médicos por oferecerem tratamentos mais agressivos. Não, esse também não parece ser o caso.*

* O termo técnico para isso é *composição de pagadores*. Uma cidade em que 100% dos habitantes têm um plano de saúde em que médicos recebem por cada tratamento terá padrão de atendimento diferente de uma cidade em que 100% dos habitantes usam “cuidados predeterminados”, em que os pagamentos recebidos por hospitais e médicos são fixos. Só que Los Angeles não tem uma composição de pagadores radicalmente diferente da de outras cidades grandes.

E se for apenas aleatório? Afinal, médicos são seres humanos. E seres humanos têm crenças muito variadas. Talvez Los Angeles seja uma cidade em que, por acaso, trabalham muitos médicos que preferem tratamentos agressivos, enquanto, também por acaso, em Mineápolis eles estão em número bem menor.

Não!

Aleatório significaria que médicos que preferem tratamentos agressivos estariam espalhados pelo país, em padrões que variam ao longo dos anos. *Aleatório* significaria que todo hospital teria uma mistura diferente de médicos, representando uma amostra de ideias sobre como praticar a medicina. Haveria um Dr. Smith, que sempre tiraria amídalas, um Dr. Jones, que nunca fazia isso, e um Dr. McDonald, que ficaria no meio-termo. Mas não foi isso que Wennberg observou. Na verdade, ele encontrou *grupos* médicos: os profissionais de um distrito hospitalar assumiam uma identidade comum, como se tivessem sido infectados pela mesma ideia contagiosa.

“É um mistério do tipo diga-me-com-quem-andas-e-te-direi-quem-és”, explicou Jonathan Skinner, economista da Universidade Dartmouth que é um dos herdeiros do trabalho de Wennberg. “Tudo bem, médicos têm opiniões diferentes. (...) Pessoas desenvolvem opiniões sobre o que dá certo. (...) Mas a questão é: o que em uma região específica faz muitas pessoas seguirem a mesma prática? É alguma coisa na água do lugar?”

6.

A variação de pequena área acabou se tornando uma obsessão dos pesquisadores médicos. O tema é assunto de livros. Acadêmicos dedicam seus dias a esse estudo. Mas a parte fascinante é como os mesmos padrões inexplicáveis de variação ocorrem *fora* do mundo dos cuidados médicos diretos. Darei um exemplo.

O estado da Califórnia mantém um banco de dados público sobre a porcentagem de alunos do sétimo ano em qualquer escola de ensino fundamental que estão com as vacinas recomendadas em dia: catapora,

sarampo, caxumba, rubéola, poliomielite e assim por diante. Caso você dê uma olhada na lista – que é longa –, verá que os dados parecem simples. A grande maioria das crianças das escolas públicas da Califórnia recebeu todas as vacinas. E as crianças em escolas particulares? Nos Estados Unidos, escolas particulares tendem a ser menores e mais peculiares. Será que existe uma variação maior nelas? Vamos dar uma olhada.*

Aqui vai a cobertura vacinal, escolhida aleatoriamente, de uma seleção de escolas particulares de ensino fundamental no condado de Contra Costa, a leste de San Francisco.

St. John the Baptist – 100%

Escola Cristã El Sobrante – 100%

Escola Judaica Diurna Contra Costa – 100%

E assim segue a lista. Há muitas escolas particulares de ensino fundamental no condado de Contra Costa, e os pais que moram na região parecem dedicados a proteger os filhos de doenças contagiosas.

St. Perpetua – 100%

St. Catherine of Siena – 100%

Mas calma aí: tem uma escola muito diferente.

East Bay Waldorf – 42%

Quarenta e dois por cento? Seria uma exceção, uma anomalia inesperada em um padrão consistente?

Vejamos as escolas particulares no condado de El Dorado, que vem logo abaixo de Contra Costa na ordem alfabética.

* As estatísticas se referem ao ano letivo 2012-2013. Em 2015, a Califórnia aprovou uma lei que proíbe a abstenção vacinal infantil sem justificativas médicas. Em outras palavras, se você quiser entender o que pais que gostam do método Waldorf querem para os filhos – sem a intervenção do governo –, precisará analisar os dados de anos anteriores a 2015.

Academia G. H. S. – 94%
Escola Holy Trinity – 100%

E então, veja só:

Cedar Springs Waldorf – 36%

Vamos tentar Los Angeles. Assim como suas contrapartes pelo estado, a maioria das escolas de ensino fundamental de lá apresenta taxas acima de 90%, chegando a 100%. Entretanto, mais uma vez, existe uma exceção, no extremo oeste da cidade, mais especificamente no exclusivo bairro de Pacific Palisades.

Westside Waldorf – 22%

Caso você nunca tenha escutado falar das escolas Waldorf, elas fazem parte de um movimento iniciado pelo educador austríaco Rudolf Steiner no início do século XX. As escolas Waldorf são pequenas e caras, focadas no aprendizado “holístico” – que busca desenvolver a criatividade e a imaginação dos alunos. Há milhares de escolas Waldorf pelo mundo – geralmente jardins de infância e escolas de ensino fundamental – e cerca de vinte na Califórnia. E, quase sem exceção, as menores coberturas vacinais em qualquer cidade californiana que tenha uma escola Waldorf podem ser encontradas... na escola Waldorf.*

Vejamos o que acontece no condado de Sonoma:

Escola de Ensino Fundamental St. Vincent de Paul – 100%
Rincon Valley Christian – 100%
Escola Diurna Sonoma Country – 94%
Escola Catedral St. Eugene – 97%

* Há outras escolas com índices de abstenção vacinal tão baixos quanto os encontrados nas escolas Waldorf. Mas são raras.

St. Rose – 100%

Escola Waldorf Summerfield – 24%*

A Califórnia teve dois surtos de sarampo na década de 2010 – incluindo um que começou na Disneylândia. Os surtos levaram muitos a dizer que a Califórnia sofria um problema de negacionismo contra vacinas. Só que isso não é verdade. Olhe de novo para as escolas de ensino fundamental com cobertura vacinal de 100%. Na verdade, o problema está em pequenos grupos antivacina dentro do estado – como os pais que enviam os filhos para um tipo bem específico de escola de ensino fundamental. John Wenberg reconheceria o padrão num piscar de olhos. A hesitação vacinal é uma variação de pequena área.

Esta é a primeira lição sobre epidemias sociais: quando analisamos um evento de contágio, partimos do princípio de que há algo anormal e desordenado no caminho que ele segue. Mas não há nada anormal e desordenado na epidemia de assaltos a banco de Los Angeles, nos padrões de prática médica em Waterbury em comparação com Stowe ou nas ideias dos pais de alunos matriculados nas escolas Waldorf. A crença contagiosa que une as pessoas nesses exemplos, seja ela qual for, tem a disciplina de se limitar às fronteiras da comunidade. Deve haver um conjunto de regras escondido em algum lugar obscuro.

E isso nos leva ao segundo enigma.

* Caso você tenha curiosidade, aqui vão os números de outras escolas Waldorf na Califórnia:

Escola Waldorf do Condado de Orange – 44%

Sacramento Waldorf – 46%

Escola Waldorf de San Diego – 20%

Escola Waldorf San Francisco – 53%

Santa Cruz Waldorf – 60%

Sierra Waldorf – 58%

CONHEÇA OS LIVROS DE MALCOLM GLADWELL

O ponto da virada

Fora de série – *Outliers*

Davi e Golias

Blink

Falando com estranhos

A máfia dos bombardeiros

O outro lado do ponto da virada

Para saber mais sobre os títulos e autores da Editora Sextante,
visite o nosso site e siga as nossas redes sociais.

Além de informações sobre os próximos lançamentos,
você terá acesso a conteúdos exclusivos
e poderá participar de promoções e sorteios.

sextante.com.br

