

Como **lidar** com pessoas difíceis?

Essa é uma incógnita para muita gente, mas, segundo os especialistas, é possível encontrar espaço para a convivência ao adotar posturas como não entrar em confronto direto, manter o equilíbrio e ser flexível na medida do possível





Ao digitar no Google a frase “como lidar com pessoas”, o termo difícil aparece em terceiro lugar das pesquisas, o que só comprova: o modo de se relacionar com pessoas classificadas como tal é uma incógnita para a maioria e um desafio para as empresas e seus gestores.

De acordo com o livro *Lidando com Pessoas Difíceis*, da Harvard Business School, as chamadas pessoas difíceis estão em toda parte e cabe aos gestores aprender a lidar com elas. “Independentemente da forma que assume, o comportamento difícil representa um peso para as empresas. Os custos incluem alta rotatividade de pessoal e absenteísmo, além de decréscimos da produtividade e falta de ânimo”, alerta o livro.

Alguns padrões de comportamento se repetem nessas pessoas. Existe o sabe-tudo – acha que sempre sabe de tudo e um pouco mais; o Reclamão – só reclama das coisas; o Grosso – desconhece o que a palavra gentileza significa; o Fofoqueiro – quer saber tudo dos outros para divulgar por aí; e o Inconveniente – que pode ser o pior tipo de pessoa difícil, pois sempre causa alguma situação constrangedora.

Médico, professor e pesquisador na área de neurociência do comportamento, o Dr. Jô Furlan tem uma classificação própria para os indivíduos com essa característica: “São aqueles que possuem um alto grau de inflexibilidade, que normalmente enxergam tudo como pessoal e posicionam os outros como pessoas que estão sempre contra eles”, define.

A pior situação acontece quando tal pessoa é justamente o chefe da equipe. “Um chefe é considerado



Para Stefania, manter o controle ajuda a lidar com chefes difíceis

difícil em função de algumas características, como agressividade, autoritarismo, mau humor, impaciência e comunicação não assertiva – fala alto, usa palavras inadequadas e até palavrões –, o que provoca no outro medo e ansiedade”, analisa a palestrante e consultora, especialista no desenvolvimento de pessoas, Stefania Lins Giannoni.

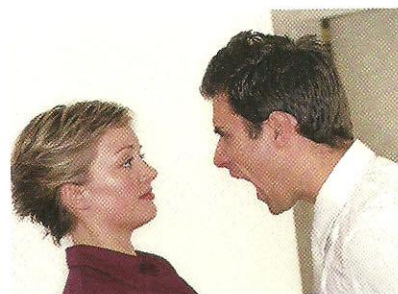
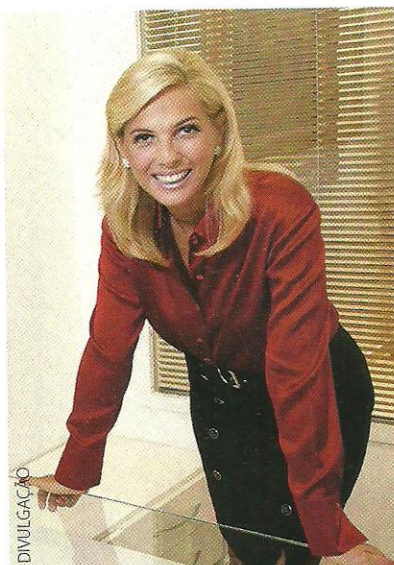
Quando o colaborador convive com um chefe difícil, acaba perdendo a motivação e o comprometimento para realizar um bom trabalho. Resultado: aumento do nível de estresse e queda da produtividade. “De maneira geral, para lidarmos com chefes desse tipo, podemos agir da seguinte forma: manter o controle e o equilíbrio emocional; procurar conhecer o chefe para poder se relacionar melhor com ele; não entrar em confronto direto; ser flexível na medida do possível; e procurar se posicionar”, orienta Stefania (veja mais dicas no quadro da pág. 27).

Grau de interesse

A convivência com o “difícil” vai depender do grau de interesse de quem precisa se relacionar com ele, ou seja, do quanto os demais serão capazes de suportá-lo. “Pessoas assim não se enxergam dessa maneira, para elas o difícil é o outro. A fim de tentar conviver melhor, é necessário estabelecer algumas regras de relacionamento preestabelecidas, que melhorem o *rappot* [a capacidade de entrar no mundo de alguém], essencial para a comunicação bem-sucedida, tornando essa convivência menos árida o possível. Também é preciso gerenciar essa relação de uma forma na qual não haja tanto desgaste, sendo flexibilidade a palavra-chave para o sucesso nesses casos”, lembra o Dr. Jô.

Na opinião de Alexandre Borin, especialista em gestão de tempo e produtividade, tudo depende da importância dada ao trabalho, pois isso acaba refletindo na maneira de se relacionar nesse

Neusa: a inteligência de gestão tem de estar focada no profissional



Chefes e difíceis

A especialista Stefania Lins Giannoni classifica os seis principais tipos de chefes difíceis:

• Chefe mal-humorado

Está sempre de mau humor, reclamando de tudo e de todos.

• Chefe instável

Não tem equilíbrio emocional, é instável emocionalmente.

• Chefe amigo

Dá liberdade ao colaborador, entretanto, quando este “passa dos limites”, muda de maneira brusca o comportamento, fazendo com que o colaborador perca a referência com relação ao tipo de chefia com que está lidando.

• Chefe reservado

Com dificuldade de relacionamento, esse tipo de chefe não interage com a equipe e não compartilha, ficando distante.

• Chefe centralizador

Precisa estar a par de tudo e tem dificuldade de delegar atividades aos seus colaboradores, por medo de perder o lugar ou por receio de que as pessoas não saibam fazer como ele faz.

• Chefe omissivo

É aquele que não se coloca nem se posiciona diante das situações do dia a dia e não fornece *feedback* para a equipe em relação aos pontos positivos e necessidade de melhoria.



DIVULGAÇÃO

Eline: "O RH deve orientar a conversa entre gerações"

ambiente. "A pessoa que se sentir 'deslocada' de alguma maneira vai ficar menos motivada, e o administrador tem de ter a capacidade de analisar a situação e ser capaz de reverter esse quadro insatisfatório", recomenda.

Já para a administradora Neusa Miguel, fundadora de uma empresa de Recursos Humanos que gerencia os perfis dos gestores, todos os aspectos de tendências comportamentais possuem o lado bom e o ruim. Dessa forma, a inteligência da gestão tem de estar focada no profissional e na sua equipe. "Só 20% da população é proativa e arrojada, com foco na rapidez e na eficiência, sendo tomadores de ações de risco; já a grande maioria é preocupada com regra e normas, sendo mais pacientes e metódicas."

O conflito de gerações também pode dificultar o relacionamento entre os colaboradores. O Brasil tem uma política de valorização de uma cultura jovem e digitalizada, em que o mais antigo muito vezes não é respeitado. Enquanto 47% da população brasileira tem menos de 47 anos, em países como o Japão, por exemplo, a porcentagem é de 25% abaixo dos 47.

"Hoje ninguém pergunta mais as coisas para os pais, o jovem procura a informação com seus pares ou na própria internet", lembra a administradora Eline Kullock, especialista em conflito de gerações. Além disso, os mais jovens têm ainda mais problemas para lidar com pessoas difíceis. "Eles têm uma política de

'bloquear' o chato. Se a pessoa o incomodou em alguma rede social, ele bloqueia e/ou apaga o comentário. O problema é que, quando isso acontece no mundo real, os jovens muitas vezes acabam perdidos não sabendo lidar com aquela situação."

Segundo Eline, a melhor forma de lidar com esses conflitos é na conversa, assim ambos os lados conseguem expor seus pontos de vista e chegar a um denominador comum. "O RH deve orientar essa conversa entre as gerações, pois o jovem não acredita na experiência do mais velho só por ele ser mais velho, e o mais velho enxerga no jovem o reflexo do passar dos anos, fato nada agradável para ele", conclui. ■

Não evite conflitos, administre-os

Administrar os conflitos é a melhor solução para lidar com um colega ou chefe que se encaixa nesse perfil. Algumas atitudes podem ajudar:

• **Tentar entender a outra parte**

Treinadores de resolução de conflito recomendam fazer exposições de "abertura" e "informação" neutras para encorajar o outro a se abrir. Comentários como "sei que estamos ambos muito preocupados com X, mas também notei que Y é importante para você; gostaria de entender melhor esse ponto" encorajam a outra pessoa a falar sobre suas preocupações e necessidades.

• **Concentre-se nos interesses comuns, não nas diferenças**

Focalizar primeiro os aspectos comuns com o seu oponente irá aproximá-lo de um acordo. Discutir diferenças sem retornar para uma base comum aumentará a lacuna entre vocês.

• **Procure reconhecer suas reações com pavio curto e suas necessidades**

O que colocamos em um conflito – suspeita, ira, a convicção de que não podemos ganhar – pode fazer com que esse conflito tome direções que nos tornam indefesos para corrigi-lo.

• **Há ocasiões, porém, em que evitar um conflito é certo**

Determinados conflitos, de fato, dissolvem-se com o tempo, mas há algumas questões institucionais que podem ser maiores do que você e seu antagonista, solucionáveis somente pela gerência sênior.

Fonte: Livro *Lidando com Pessoas Difíceis*