

EDSON JOSÉ DE OLIVEIRA

**O SEGREDO PARA SE RELACIONAR COM PESSOAS
DIFÍCEIS.**

**Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Núcleo de Pós-Graduação e
Extensão da FANESE, como requisito para
obtenção do título de Especialista em
Gestão Estratégica de Pessoas.**

Orientador: Sérgio Andrade Galvão

**Aracaju – SE
2009**

EDSON JOSE DE OLIVEIRA

**O SEGREDO PARA SE RELACIONAR COM PESSOAS
DIFÍCEIS.**

**Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Núcleo de Pós-Graduação e
Extensão – NPGE, da Faculdade de Administração de Negócios de Sergipe – FANESE,
como requisito para a obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica de
Pessoas.**

Sérgio Andrade Galvão

Nome completo do Avaliador

Roberta Costa Guimarães

Nome completo do Coordenador de Curso

Edson José de Oliveira

Nome completo do Aluno

Aprovado (a) com média: _____

Aracaju (SE), 31 de agosto de 2009.

RESUMO

Em meio às situações do dia-a-dia é natural encontrarmos pessoas com comportamentos difíceis. O ser humano vive em sociedade, portanto, as relações acontecem a toda hora, em casa, com os amigos, no trabalho, enfim, em todos os ambientes em que existam duas ou mais pessoas. E o que fazer quando pessoas difíceis cruzam o nosso caminho? É possível relacionar-se com esses indivíduos? Quais são as melhores maneiras de lidar com esses perfis? . As reflexões apresentadas nesse artigo foram direcionadas à análise do comportamento de indivíduos difíceis bem como o entendimento do próprio “eu” como fonte primordial para o entrosamento entre as pessoas. Foram apresentadas dicas de como se relacionar de uma forma mais inteligente e genuína com as pessoas problemáticas bem como desenvolver o poder de influencia sobre elas. Buscou-se compreender a arte das relações humanas através de vários aspectos como o processo ganha / ganha, a compreensão das diferenças pessoais, a importância de dar e receber feedback e de ouvir com empatia.

Palavras - chave: Pessoas Difíceis. Relações Humanas. Comportamento. Comunicação. Compreensão.

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 -Tipos de pessoas difíceis na visão do Psicólogo Murray Oxman.....	09
TABELA 2- Tipos de pessoas difíceis na visão de Dr. Rick Brinkman e Dr. Rick Kirschner.....	13
TABELA 3 - Pessoas difíceis na visão de Christiane Osborne.....	15
TABELA 4 - Pessoas difíceis na visão de Alan Houl e Christian Godefroy.....	17

SUMÁRIO

RESUMO	03
LISTAS DE TABELAS	04
1 INTRODUÇÃO	06
2 RELAÇÕES HUMANAS COM PESSOAS DIFÍCEIS.....	08
2.1 Conhecendo nosso próprio “eu”.....	10
2.2 Compreender as pessoas.....	11
2.3 A arte da comunicação eficaz / Expressar-se claramente.....	14
2.4 Como influenciar pessoas difíceis.....	16
3 CONSIDERAÇÕES FINAIS	19
REFERÊNCIAS	21
ABSTRACT	22

1 INTRODUÇÃO

No âmbito das relações humanas, que também é conceituada como a Ciência do Comportamento, é perceptível a existência de pessoas com diferentes níveis de personalidades, umas mais calmas outras mais agressivas, umas mais pessimistas outras mais otimistas, enfim, seres humanos que fazem parte de um contexto social de formação de caráter e valores intrínsecos pertinentes a cada um.

Este projeto consistiu num estudo de pessoas que são consideradas difíceis no desenrolar dos relacionamentos. O objetivo foi mostrar as possibilidades de se estabelecer um convívio pacífico e harmônico mesmo com indivíduos problemáticos. Para isso buscou-se conhecer o perfil dessas pessoas e a partir daí identificar meios de compreender as diferenças individuais. Através de pesquisas bibliográficas procurou-se apontar possíveis caminhos para melhorar o entendimento entre pessoas, contextualizando o comportamento do indivíduo, suas características e peculiaridades. Foram apresentadas dicas de como o indivíduo pode conhecer suas próprias atitudes e comportamentos bem como as dos outros. Falou-se também sobre a arte de comunicar-se com clareza e sobre o segredo de influenciar pessoas, levando sempre em consideração que cada um tem seu jeito, seu estilo e seu momento.

No decorrer deste trabalho foi possível identificar como este tema vem sendo explorado por diversos autores que demonstram técnicas na forma de lidar com pessoas de temperamento forte. Muitos deles mostram que não há um caminho pronto a ser seguido, mas sim muitas coisas a serem aprendidas sobre as pessoas difíceis, e que para viver bem com elas, é preciso conhecê-las. A escolha do tema teve como premissa básica a importância do assunto em diversas esferas da vida humana, desde os momentos com a família até as relações no ambiente profissional.

Não é surpresa pra ninguém o surgimento de problemas entre pessoas, de diferenças de atitudes e condutas. O homem é consciente de suas características individuais e de suas necessidades diferenciadas, portanto, é capaz de entender que existem pessoas difíceis de conviver em qualquer ambiente. Verificou-se no decorrer do trabalho as possibilidades de minimizar o impacto desses encontros negativos e se ambas as partes estão preparadas para enfrentar as lacunas deixadas por relações complicadas de modo inteligente e eficaz ao ponto de resolver os impasses e se estabelecer à harmonia dos embates entre pessoas.

Pretende-se com este artigo, desenvolver um estudo que possa contribuir de forma significativa com todas as pessoas interessadas em entender os indivíduos problemáticos, seus padrões e comportamentos e planejar estratégias para transformar situações difíceis em oportunidades de sucesso. Este material serve também como guia de orientação e entendimento de nossas próprias atitudes em relação aos outros, de como devemos nos conhecer antes de prosseguirmos na arte das relações humanas. Que essa viagem seja repleta de descobertas e crescimento em todos os campos de sua vida.

2 RELAÇÕES HUMANAS COM PESSOAS DIFÍCEIS

Desde a infância o ser humano envolve-se num processo de socialização que resulta na formação do seu caráter que a priori é constituído por valores circulantes na sociedade. O resultado dessas múltiplas interações do homem com os diferentes contextos em que ele faz parte (Estado, a sociedade, os grupos sociais, a comunidade, a família, as relações interpessoais) resulta na formação de sua personalidade¹. Diante dessas perspectivas é importante compreender que o homem é um ser social não apenas porque depende de outros para viver, mas porque é frágil de mais para permanecer sozinho, além disso, é inteligente perceber que as pessoas no decorrer de suas ações sofrem influências externas que aos poucos podem modelar sua forma de agir e pensar. O resultado da interação entre as pessoas e o meio em que está inserida pode vir a desenhá-la a maneira de como conviver com próprio “eu” e com aquilo que se faz.

Ao adentrar-se no campo das relações é importante compreender o papel da Psicologia na vida das pessoas. Para Agostinho Minicucci (2006) Psicologia é a ciência que estuda o comportamento² humano. Contextualizando essas idéias encontram-se as Relações Humanas³. É no desenrolar dessas relações que surgem também as pessoas difíceis, como por exemplo, aquele sabe-tudo, ou ainda aquele sugador de energia, ou o intrometido que quer dar palpite em sua vida. E agora, como lidar com elas sem estragar o seu dia?

Neste projeto foi trabalhado o entrosamento de vários autores que possibilitam o entendimento de estratégias para se lidar com estas situações.

Nas tabelas que se seguem é possível visualizar os tipos de pessoas difíceis, bem como os elementos que constituem o comportamento de cada indivíduo. As formas de lidar com essas determinadas pessoas serão percebidas no decorrer do trabalho.

¹ Para Stephen P. Robbins, em seu livro *Comportamento Organizacional* (2005) Personalidade é definida como a soma total das maneiras como uma pessoa reage e interage com as demais. Ela é mais frequentemente descrita em termos dos traços mensuráveis exibidos pelo indivíduo.

² Segundo Roberto Kanaane, em seu livro *Comportamento Humano nas Organizações* (2008) Comportamento pode ser definido como as reações dos indivíduos e as respostas que estes apresentam a um dado estímulo, sendo determinado pelo conjunto de características ambientais (adquiridas) e hereditárias (genéticas), com a absorção das pressões exercidas pelo meio ambiente.

³ Agostinho Minicucci, em seu livro *Relações Humanas – Psicologia das Relações Interpessoais* (2006) conceitua Relações Humanas como sendo a ciência do Comportamento Humano e que pode ser entendida como comunicação interpessoal (relacionamentos entre pessoas) e intrapessoal (relacionar-se consigo mesmo – chamadas comunicações interiores, diálogo interior).

<i>Autor</i>	<i>Pessoa difícil</i>	<i>Comportamento</i>
Murray Oxman	O pessimista.	Tudo que ele diz detona medo e depressão. Diverte-se muito ao ver sua vítima (você) sentindo-se mal.
	O Sugador de Energia.	Pessoas desse tipo são como vampiros, que roubam toda sua energia pessoal. Sempre dizem coisas negativas e desanimadoras. Adoram fofocar e fazem o que podem para atrair você para uma conversa baixo-astral.
	O Critico.	O crítico é alguém que aponta defeitos em tudo e em todos, mas nunca enxerga suas próprias falhas.
	O juiz.	Uma pessoa taxativa que sempre faz questão de julgar os outros e impor sua opinião com a última palavra sobre qualquer assunto.
	O “vítima”	A atitude dessa pessoa pode ser reconhecida com facilidade – ele vive se lamentando e suspirando pelos cantos. Tudo nele diz: “Por favor, tenha dó de mim”.
	O melindroso	Essa pessoa é aquela que faz tudo para ajudar os outros, com a intenção de “acumular créditos”.
	O intimidador	A principal ferramenta utilizada pelo intimidador é o medo. Por isso, ele tem o hábito de analisar todas as nossas reações e utilizá-las contra nós.
	O introspectivo	Essa é uma pessoa exageradamente tímida e comunicar-se com ela é praticamente impossível. Ele é tão voltado pra si mesmo que não consegue pensar no que está a sua volta.
	O “Fábrica de Desculpas”	Sempre encontra uma justificativa furada para todas as vezes que comete um erro ou não desempenha uma tarefa para o qual foi designado.
	O desagradável	Ela adora chocar os outros com grosserias, tudo para estar em evidência. Quer se sentir especial, ser notado, e a única maneira que encontra para isso é usar sua agressividade com as pessoas.

Tabela 1- Tipos de pessoas difíceis na visão do Psicólogo Murray Oxman
 Fonte: Guia rápido para lidar com Pessoas Difíceis.

Diante desses tipos de pessoas difíceis apresentados, quais seriam as soluções mais viáveis para manter o equilíbrio das relações? Jamil Albuquerque (2007) diz que “Existir é Relacionar-se”, desse modo, não há como eximir-se do relacionamento entre as pessoas. Seja nas atividades diárias, com a família ou no trabalho é sempre útil saber como lidar com pessoas difíceis e viver da melhor maneira possível.

A seguir, serão apresentadas dicas de como compreender essas individualidades e manter o equilíbrio das relações. Por meio da harmonização dos relacionamentos pode-se afirmar e desenvolver a própria personalidade e permitir que, ao mesmo tempo, os outros também façam o mesmo.

2.1 CONHECENDO NOSSO PRÓPRIO “EU”

Antes de prosseguir na arte de relacionar-se com os outros é primordial o conhecimento interior, sobre limites, vontades, caráter e principalmente a disponibilidade em querer estabelecer relações pacíficas. Alan Houel e Christian Godefroy (2008) mencionam que é útil conhecer às quatro principais forças que se combinam para determinar a personalidade humana: **1. Necessidades emocionais** (ligadas ao carinho, afeto, amor); **2. Necessidades econômicas** (situação em que a pessoa sente a falta de alguma coisa - um bem ou um serviço- correspondendo, simultaneamente, a certo mal-estar e a um desejo); **3. Seus modelos** (aquilo que se imita ou que se segue); **4. Seus valores** (formados pela educação, ambiente, trabalho, viagens, crenças religiosas, etc.).

Convicto de sua personalidade é importante destacar que para ter um diálogo sensato com uma pessoa difícil, é necessário saber como se afirmar e também conhecer seus pontos fracos para proteger-se. Stephen Covey (2007) menciona que é preciso começar “De dentro pra fora”, significa começar consigo mesmo, ou ainda melhor, começar pelo mais íntimo – seus paradigmas⁴, seu caráter e seus motivos.

Se o objetivo é tornar-se vitorioso no encontro com pessoas difíceis, o indivíduo deve se aceitar como é. A primeira condição para o sucesso das relações é parar de se pôr em condição de inferioridade. Se permitir que o manipulem emocionalmente não conseguirá atingir a vitória quando confrontar-se com pessoas difíceis. Então, um dos caminhos é procurar não se irritar, aprender a dizer não quando necessário, de forma educada, gentil, mas com firmeza, não tenha medo da rejeição e seja sincero, faça o outro perceber que você quer entendê-lo e ajudá-lo.

Quando há um conhecimento amplo tanto do próprio “eu” quanto da personalidade do outro as relações tornam-se mais eficazes. Alan Houel e Christian Godefroy (2008) relatam que no decorrer das relações humanas é necessário está protegido contra ferimentos que podem surgir e um dos passos para alcançar tal proeza é desenvolver a força interior. As pessoas difíceis podem tentar intimidar o outro com seus atos e ações, ou até mesmo, ferir se

⁴ Para Stephen Covey em seu livro *Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes* (2007) paradigma é uma palavra que vem do grego. Na origem, era um termo científico, mas hoje é usada comumente para definir modelo, teoria, percepção, pressuposto ou padrão de referência. Em um sentido mais geral, é a maneira de como “vemos” o mundo – não no sentido visual, mas sim em termos de percepção, compreensão e interpretação.

houver o ataque físico, portanto, é necessário manter-se frio, não reagir, será pouco provável que alguém o agrida fisicamente se você não fizer nada pra provocar isso. Uma dica valiosa é não se envolver em discussões que irão deixá-lo vulnerável e exposto ao acometimento, se numa relação você perceber que não irá atingir certo nível intelectual sobre o problema em questão o melhor a fazer é se reservar, pesquisar melhor e retomar depois com maior confiabilidade e segurança. Mantenha-se calmo durante o diálogo, permaneça nem muito insensível nem muito vulnerável. Quanto maior a compreensão dos limites individuais de cada um, quanto mais sólida e positiva for a imagem que se tem do próprio “eu”, menos problemas emocionais a pessoa terá. Se a auto – imagem for defeituosa ou frágil, o ser humano tornar-se muito mais vulnerável a ofensa.

Agostinho Minicucci (2006) relata que se as pessoas descobrem como agem e tentam descobrir maneiras para compensar tais comportamentos, isso as ajudará a agir com mais eficiência no relacionamento interpessoal (com os outros) e na compreensão intrapessoal (com o próprio “eu”). Com o desvendar do segredo interior as pessoas passam a entender com maior eficácia⁵ os outros e percebem com mais nitidez as barreiras e defesas que limitam os relacionamentos.

2.2 COMPREENDER AS PESSOAS

Em termos de relacionamento um dos elementos mais importante é a arte de compreender as pessoas. Quando não há esse entendimento não se pode influenciar, colaborar ou resolver problemas com elas. Stephen Covey (2007) afirma que temos uma tendência forte de atropelar os sentimentos dos outros, de correr para resolver as coisas através de conselhos. Mas com frequência, pode-se deixar de reservar algum tempo para o diagnóstico, para tentar entender verdadeira e profundamente o problema.

Nota-se que na arte de lidar com pessoas difíceis um dos segredos é primeiro compreender os anseios, as dificuldades dos indivíduos. A partir do momento em que se trabalha a capacidade de ouvir com empatia amplia-se um leque de possibilidades que podem levar ao entendimento sobre determinada personalidade.

⁵ Para Stephen Covey em seu livro *Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes* (2007) Eficácia é definida como resultante de duas coisas: o produto e o meio de produção, ou a capacidade de produzir. A eficácia consiste no equilíbrio – no que chamo de Equilíbrio P/CP. P representa a Produção dos resultados desejados e CP indica a Capacidade de Produção, a habilidade.

Praticando a escuta empática⁶ é possível conhecer melhor as pessoas, seus comportamentos, oferecendo a elas a oportunidade de exporem seus pensamentos, sentimentos e ações nos relacionamentos com seus semelhantes.

Melvin Siberman (2001) apresenta três meios para se compreender melhor as pessoas:

1. Escuta e Observação – deve está claro que o modo mais direto de compreender as pessoas é realmente escutar suas idéias e sentimentos, atentar para sua linguagem corporal, pois os gestos, às vezes valem mais que ações ou palavras. Nesse âmbito, prestar atenção também significa não interromper a outra pessoa. Deixe que a pessoa difícil termine de falar, deixe que ela exponha seus problemas, depois faça uma pausa para refletir e organizar estratégias para um melhor entendimento entre as partes. Demonstre interesse pelo que o indivíduo está falando; **2. Esclarecer o significado** – o nível mais profundo do entendimento diz respeito a reconhecer a importância do que a outra pessoa diz. Compreender o significado por trás das palavras. Quando quiser entender profundamente alguém faça perguntas de final aberto em que o falante possa expandir ou elaborar sua mensagem, elas oferecem mais espaço para responder e compartilhar. Reaja à emoção, se evitar reconhecer os sentimentos do outro está sacrificando um aspecto crucial da compreensão e da conexão que podem manter; **3. Interpretando o comportamento** - quando precisar lidar com indivíduos cujas necessidades, costumes e bagagens de vida são significativamente diferentes das suas, as coisas podem ficar confusas. Algumas habilidades essenciais como determinar seus estilos pessoais e reconhecer as diferenças, podem ajudar a interpretar o comportamento humano.

Cada indivíduo tem suas crenças, seu jeito, sua maneira de pensar e agir, quando o modo de preferências individuais de uma pessoa difícil é compreendido, será mais fácil e eficiente a comunicação com ela. John Gottman (2003) relata que muitas discussões surgem de mal – entendidos e sentimentos de separação que poderiam ter sido evitados, se as pessoas tivessem os diálogos necessários para tanto. Mas como elas não fazem isso, elas discutem. Portanto, compreendendo o gênero, a cultura e a personalidade das pessoas difíceis, torna-se mais fácil a percepção do que as afligem tanto. Quando o hábito do saber ouvir é desenvolvido e quando se percebe a riqueza da diversidade, o ser humano se torna mais sábio.

Na tabela a seguir serão apresentados mais perfis difíceis, agora sobre o olhar de Dr. Rick Brinkman e Dr. Rick Kirschner (2006):

⁶ Segundo Stephen Covey (2007) quando se fala em escuta empática, refere-se à escuta com a finalidade de compreender. Ou seja, primeiro compreender, realmente compreender. A essência da escuta empática não está em concordar com alguém, mas sim em compreender aquela pessoa profundamente, tanto no plano emocional quanto espiritual. Na escuta empática você escuta com os ouvidos, mas também, e mais importante, ouve com os olhos e coração.

<i>Autor</i>	<i>Pessoa difícil</i>	<i>Comportamento</i>
Dr. Rick Brinkman e Dr. Rick Kirschner	O tipo “tanque de guerra”.	Agressivo e rude, escandaloso e poderoso. A pessoa que faz esse tipo acredita que os fins justificam os meios. Se você ficar em seu caminho, será eliminado.
	O tipo “atirador de elite”.	Trabalha de forma dissimulada. Certamente guarda algum ressentimento de você. Em vez de sair esbravejando, ele prefere se vingar por meio da sabotagem, fofocas e comentários depreciativos.
	O “tipo granada”	Seus acessos de raiva e de fúria são desproporcionais às circunstâncias, levando todo mundo a se esquivar em busca de proteção mesmo sem entender o que está acontecendo.
	O “sabe-tudo”	É aquela pessoa que pensa conhecer tudo sobre tudo. Não importa o que você diga, a resposta dele é sempre: “Já sei, já sei”.
	O tipo “ele – pensa – que – sabe-tudo”	Embora não saibam tanto assim, essas pessoas não deixam que isso as atrapalhe. Se você não conhece muito a respeito do que elas estão falando, podem induzi-lo ao erro ou mesmo atrapalhar a realização de um projeto.
	A pessoa “sim”	Rápida em concordar, mas lenta em agir, a pessoa que só diz “sim” deixa um rastro de desculpas e promessas não cumpridas.
	A pessoa “talvez”	Quando se depara com uma decisão importante, o tipo “talvez” não consegue tomar nenhuma decisão até que seja tarde demais.
	A pessoa “nada”	Você não sabe o que se passa na cabeça desse tipo de pessoa ela é “invisível” – não dá nenhum feedback, verbal ou corporal.
	A pessoa “não”	Apático e desencorajador, o tipo que só fala “não” leva os outros ao desespero.
	O “reclamador”	Esse tipo mergulha de cabeça nos problemas, reclama incessantemente e arrasta todo mundo para baixo com o peso de suas generalizações. Para ele tudo está errado e será sempre assim, a não ser que você faça algo.

Tabela 2 – Tipos de pessoas difíceis na visão de Dr. Rick Brinkman e Dr. Rick Kirschner.

Fonte: Livro - Aprendendo a lidar com pessoas difíceis.

Para manter o equilíbrio das relações humanas é importante reduzir as diferenças, tentar conhecer o outro, estabelecer afinidades com a pessoa difícil, procurar entender as entrelinhas do problema e buscar lá no fundo, no íntimo de cada um a origem de tal comportamento. Agindo desse modo, ficará mais fácil redirecionar a trajetória da conversa para um resultado mais produtivo. Ao enfrentar pessoas difíceis, seja ela do tipo “sabe-tudo”, ou “atirador de elite” é fundamental permanecer calmo, ouvir com atenção, ser positivo e empático. Talvez estejam sentindo raiva delas mesmas e não de você. Pense nas palavras que vai usar e mantenha o equilíbrio das emoções. Se não entendeu tudo faça perguntas em tom

não ameaçador. Lembre-se de buscar sempre o melhor de cada um. Tente identificar os elementos que impulsionam o indivíduo problemático, desse modo, terá alcançado uma compreensão mais profunda de suas necessidades e intenções. Crie sinergia valorizando as diferenças e respeitando-as, invista nos pontos fortes das pessoas e tente compensar as fraquezas. Jonh Gottman (2003) explica que as pessoas que não conseguem se relacionar também apresentam maior probabilidade de se sentir isoladas, insatisfeitas e instáveis na vida profissional. Qualquer uma dessas dificuldades pode criar um tremendo estresse na vida das pessoas, dando origem aos mais diversos tipos de problemas de saúde física e mental. Por isso, independente de qualquer ambiente em que os relacionamentos aconteçam é essencial entender as peculiaridades dos outros e ter a capacidade de compreender cada um segundo seus princípios e valores.

2.3 A ARTE DA COMUNICAÇÃO EFICAZ/ EXPRESSAR-SE CLARAMENTE.

Uma das grandes ferramentas existente no trato com pessoas difíceis é a comunicação. Quando você se expressa, é importante que a faça de forma a produzir resultados positivos. Os sinais, símbolos e gestos que constituem nossa mensagem fornecem subsídios para o melhoramento das relações complexas. Segundo Jamil Albuquerque (2007) a grande maioria das distorções nos relacionamentos, os negócios mal feitos, os prejuízos, os grandes desentendimentos, os dramas, as separações, as dores que duram anos, a violência e mesmo as guerras são frutos de uma má comunicação.

É interessante entender o que os outros falam e isso se dá através do conhecimento adquirido com leituras anteriores que auxiliam na compreensão da outra pessoa. A comunicação deve adequar-se com as circunstâncias de cada nova situação. O ser humano convive com pessoas de várias culturas e realidades distintas, então, o comportamento que se aplica para algumas pessoas e situações não se aplica as outras pessoas e circunstâncias, por isso a importância de saber se comunicar com eficiência e entender o contexto do outro. É comum existir divergências entre falas, o bom comunicador sabe como lidar com essas oportunidades e entende que opiniões diferentes, valores opostos e conflitos de desejos são coisas normais. O indivíduo com a capacidade de se comunicar aguçada tem mais sucesso nas relações com pessoas problemáticas.

Ao comunicar-se com indivíduos de temperamento forte, é importante monitorar o tom de voz, apresente a intenção principal, explique porque está expondo algo antes de realmente dizê-lo, esse é um modo simples de direcionar a atenção para o que deseja, se for

necessário interrompa-o, mas faça isso com cautela, de forma delicada e seja flexível, faça um esforço para entender as objeções dos indivíduos difíceis. Mel Silberman (2001) apresenta três modos de se tornar um bom comunicador: **1.** Transmitir sua mensagem de forma concisa, honesta e expressiva (pensa antes de falar); **2.** Ir diretamente ao ponto, diga o que pensa e sente, sem rodeios (assuma o que você diz e deixe o ouvinte a vontade); **3.** Inclua o ouvinte, permitindo-lhe fazer perguntas e esclarecer o que disseram (fale a língua da outra pessoa e permita que os outros também expressem suas idéias). Dentro da melhoria da emissão e recepção da mensagem, o aspecto do feedback⁷ deve ser levado em consideração. Ao buscar essa técnica, os horizontes se expandem, valendo-se inteligentemente de outras pessoas como fonte de informações em vez de confiar apenas nos seus próprios conceitos.

As pessoas difíceis estão mais propensas a compartilhar seu feedback se forem convencidas de que serão ouvidas com sinceridade. O feedback deve ser pensado como um processo contínuo, em vez de algo que acontece uma só vez. Mil Silberman (2001) acrescenta que sem feedback, é preciso sempre imaginar o que a outra pessoa está pensando a seu respeito. Essa habilidade quando verdadeiramente aplicada nos processos de relacionamentos com pessoas difíceis, possibilita um maior universo de informações disponíveis sobre o comportamento humano. À medida que se tem uma troca de opinião, que um passa a entender os problemas do outro os relacionamentos tornam-se espontâneos, abertos e mais amigáveis.

Na tabela três, Christiane Osborne (2007) apresenta os seguintes perfis de pessoas difíceis:

<i>Autor</i>	<i>Pessoa difícil</i>	<i>Comportamento</i>
Christiane Osborne	O Derrotista	Não se entusiasma, suspira, encolhe os ombros, mas nunca dirá que algo está errado.
	O encostado	Em casa ou no trabalho, livra-se das tarefas, especialmente das piores, e as deseja para os outros.
	O espertinho	Não tem escrúpulos. Na esfera profissional assume o crédito pelo trabalho dos outros para subir na carreira.
	O Queixoso	Vive se queixando até de coisas pequenas; é impossível agradá-lo.
	O mandachuva	Sempre que ter a primeira a última palavra e estar um passo à frente de todo mundo.
	O trator	Amedronta e intimida os outros; abre seu caminho pela agressão.

Tabela 3 – Pessoas difíceis na visão de Christiane Osborne
Fonte: Livro - Como lidar com pessoas difíceis: seu guia de estratégia pessoal.

⁷ Para Agostinho Minicucci (2006) descreve feedback da seguinte maneira: feedback é uma palavra inglesa, traduzida por realimentação, que significa “verificar o próprio desempenho e corrigi-lo se necessário”. Isto é, estou verificando meu desempenho por meio da comunicação com outras pessoas e, dentro do possível, modificando-o.

Independente do perfil da pessoa difícil é conveniente ser positivo, não se deixe levar pelo queixoso, pelo encostado ou por qualquer outro aspecto. Ser positivo significa ser firme com os fatos e flexíveis com as pessoas; é dizer diretamente o que se quer, precisa ou sente; é ser honesto consigo mesmo e com os demais e reconhecer que as pessoas, mesmo as mais complexas, têm o direito de expressar suas sugestões.

2.4 COMO INFLUENCIAR PESSOAS DIFÍCEIS

Howard Gardner apud Jamil Albuquerque (2007) menciona que “quem quiser influenciar o companheiro, um amigo ou parente deve antes de tudo, evitar o egocentrismo⁸”. A política que deve ser adotada nessa relação corresponde ao entendimento de que é necessário primeiro compreender as necessidades dos outros. Deve-se esquecer os problemas e preferências particulares e se concentrar na outra pessoa, naquela a quem se quer influenciar. Influência é a arte da negociação. A priori, é fazer com que os outros sejam mais flexíveis às nossas opiniões, conselhos e reclamações. O objetivo não é fazê-los admitir que estamos certos ou forçá-los a fazer o que desejamos. Cada indivíduo tem sua maneira de ver as coisas, então não se pode fazer alguém ver o mundo como vemos, no entanto, às vezes é possível abrir suas mentes para novas atitudes e rumos eficientes de ação.

O processo de influência deve ser pensado como uma negociação ganha / ganha, em que para obter o que se deseja, é importante ajudar o outro lado a obter o que ele deseja também, agindo dessa forma ambas as partes saem satisfeitas. Este paradigma de interação humana “ganha / ganha” precisa ser entendido como um processo em que há bastante para todos, que o sucesso de uma pessoa não é conquistado com o sacrifício ou exclusão do outro. Não se trata do meu jeito ou do seu jeito, e sim de um jeito melhor, apropriado para aquela situação. Um dos segredos na arte de influenciar pessoas difíceis está na capacidade de desenvolver um caráter genuíno, de ser proativo⁹ e de praticar o processo ganha / ganha. Stephen Covey (2007) apresenta o processo ganha/ganha em quatro fases: **1.** Ver o problema do ponto de vista do outro. Tentar realmente entender e exprimir as necessidades e preocupações da outra parte, tão bem ou até melhor do que ela mesma pode fazê-lo; **2.** Identificar as questões – chave e as preocupações envolvidas; **3.** Determinar quais resultados

⁸ De acordo com a Enciclopédia Wikipédia Egocentrismo é a característica que define as personalidades que consideram que todo o mundo e todas as pessoas giram ao redor de si próprio.

⁹ Na visão de Stephen Covey (2007) Proatividade significa muito mais do que tomar a iniciativa. Implica que nós, como seres humanos, somos responsáveis por nossas próprias vidas. Nosso comportamento resulta de decisões tomadas, não das condições externas. Temos a capacidade de subordinar os sentimentos aos valores. Possuímos iniciativa e responsabilidade suficientes para fazer os fatos acontecerem.

possibilitaria soluções mais aceitáveis; 4. Identificar as novas opções possíveis para atingir esses resultados.

Mel Silberman (2001) apresenta três modos de influenciar pessoas: 1. *Conectando-se com os outros*: as pessoas influentes estabelecem uma sintonia pura com aqueles que tentam influenciar; 2. *Determine necessidades*: as pessoas influentes reservam tempo para determinar necessidades, descobrindo os pontos de vista, necessidades, preocupações e problemas dos outros; 3. *Fazer uma apresentação persuasiva*: quanto mais à vontade você deixa seu ouvinte, mas aberto ele estará ao que você deseja dizer. Quanto mais atraente for sua mensagem mais receptiva o receptor estará.

Na arte de influenciar pessoas permita que o indivíduo difícil conheça suas credenciais, suas habilidades e competências. Se já passou pelas mesmas experiências que a pessoa problemática está vivenciando deixe que ele saiba disso, agindo assim, o outro ficará mais a vontade em contar as suas dificuldades. Demonstre interesse por sua história, observe sua linguagem corporal, estilo, personalidade e valores, isso o ajudará a descobrir o perfil da pessoa em questão e como ser eficaz ao relacionar-se com ela. Outra dica valiosa é saber fazer perguntas, pergunte o tempo todo o que o outro pensa, sente, precisa. As perguntas ajudam a descobrir para onde a pessoa está se dirigindo, quais suas intenções, qual o sentido do seu pensamento e qual o rumo de sua conversa.

Para manter relacionamentos harmoniosos deve-se respeitar as opiniões alheias, nunca diga que a pessoa está errada, procure sempre um meio de valorizar a outra pessoa e não deixá-la perturbada e confusa. Procure apresentar pontos positivos para a solução dos problemas e quando uma pessoa discordar de suas idéias tente evitar uma discussão, ao invés disso, reconheça a existência de opiniões divergentes e dê um tempo para que ambos possam repensar sobre o que foi dito, quem sabe em outro momento a conversa seja redirecionada com maior transparência e flexibilidade no sentido de amenizar os impasses existentes.

Para usar o poder da influência pense em termos de semelhanças e diferenças existentes entre as pessoas. Observe o comportamento do outro, depois crie um plano de aproximação e coloque-o em prática de modo que o indivíduo difícil demonstre receptividade.

Alan Houl e Christian Godefroy (2008) apresentam três categorias que envolvem os tipos de pessoas difíceis:

<i>Autor</i>	<i>Pessoa difícil</i>	<i>Comportamento</i>
Alan Houl e Christian Godefroy	Os tipos que agridem	A pessoa agressiva tenta dominar. Não hesitará em te apunhalar pelas costas se isso servir aos seus interesses. Por causa de seu orgulho, recusam-se a admitir que não sabem tudo o que há para saber.

Alan Houl e Christian Godefroy	Os tipos que reclamam	De acordo com essas pessoas, a única coisa que a vida tem a oferecer é má sorte. Sua única missão parece ser jogar um balde de água fria em qualquer um q demonstre entusiasmo por alguma coisa.
	Os tipos fechados	Este tipo é como um molusco, que não diz nada. Essas pessoas limitam sua comunicação a gemidos e grunhidos.

Tabela 4- Pessoas difíceis na visão de Alan Houl e Christian Godefroy

Fonte: Livro- Como lidar com pessoas difíceis: guia prático para melhorar seus relacionamentos.

O arremate para estabelecer relacionamentos eficazes com os tipos agressivos é resistir aos insultos e á hostilidade, isso irá tira a pessoa – problema do sério. E aí que se pode tomar o controle da situação e sugerir uma atitude mais aceitável. Isso é possível através do diálogo e da influência. Deixe as pessoas do tipo que reclamam saber que você está interessado em ouvir, deixe-as perceber que você entende o que ela está dizendo, mostre que é receptível aos problemas. Para criar afinidades com os tipos fechados é importante conhecê-las melhor. Quando a realidade da outra pessoa é percebida é possível manter afinidades com ela. Se por acaso nenhuma dessas técnicas funcionar, sem dúvida, você ainda não foi capaz de compreender como essas pessoas percebem o mundo de uma forma diferente da sua e de adaptar a sua abordagem ao panorama deles. Perceber essas diferenças requer um treinamento de paciência e concentração.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sabe-se que lidar com personalidades fortes não é fácil. Na busca de desvendar os segredos dos bons relacionamentos deve-se conhecer os próprios valores e imperfeições. Aproximar-se de alguém difícil só é possível quando se aceita a própria vulnerabilidade em vez de tentar escondê-la. Não permita que o relacionamento se deteriore. Assim que perceber que a outra pessoa está dizendo ou fazendo algo pra te irritar, não espere que o problema se intensifique prejudicando a relação, ataque-o imediatamente. É possível identificar quando os relacionamentos não estão indo bem, portanto, uma mudança no próprio comportamento pode ser catalisador para uma mudança no comportamento do outro. Comece por você.

Este projeto mostrou dicas de como relacionar-se com os mais variados tipos de comportamentos. Foi possível perceber que um dos segredos está na autocompreensão. Não existe uma fórmula pronta na arte dos relacionamentos, o que existe é a maneira como conduzir as situações. Coloque em prática o método ganha/ganha, saiba compreender e influenciar as pessoas, agindo assim, certamente haverá maiores possibilidades em se estabelecer relações pacíficas com os seres humanos difíceis. As soluções irão se adequar a cada momento, portanto, passe mais tempo com quem realmente o tira do sério para que se perceba onde de fato está o problema, mas tenha cautela, se você for muito insistente e não usar de habilidades e competências aceitáveis a pessoa difícil entenderá que está sendo pressionada e tentará se defender. Só existe relações humanas de verdade quando se aprende a baixar a guarda e se colocar no lugar do outro. Os problemas que surgem com os outros, normalmente, são frutos de idéias que são ditas como certas ou erradas.

O modo como as relações se desenvolvem está ligado ao que se pensa sobre o outro e sobre as fantasias e desejos que se cria em torno deles. Na arte dos relacionamentos, cada pessoa difícil que passa por nossas vidas tornar-se um professor que mostra o que é preciso aprender sobre nossa própria personalidade.

A intenção deste projeto não foi fornecer soluções acabadas para nenhum dos casos, mas procurar mostrar que há caminhos que possibilitam uma convivência mais pacífica e harmônica com diferentes tipos de personalidades desde os tipos sugadores de energia até os mais desagradáveis. Para entendê-los é importante uma comunicação sincera e eficaz. Realce principalmente o que a pessoa tem de bom e mostre que está ali pra ajudá-la. Lidar com

pessoas problemáticas exige coragem e esforço. Certamente após as dicas apresentadas aqui o leitor estará mais apto a construir relacionamentos sólidos e de entender cada um levando em consideração o tempo e o espaço em que as coisas acontecem. Que a viagem ao mundo dos relacionamentos difíceis tenha sido proveitosa e que as dicas apresentadas aqui façam parte de sua vida pessoal e profissional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBUQUERQUE, Jamil. A arte de lidar com pessoas. São Paulo: Editora Planeta do Brasil, 2007.
- BRINKMAN, Rick; KIRSCHNER, Rick. Aprendendo a lidar com pessoas difíceis. 2. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
- COVEY, Stephen. *Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes*. 30. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2007.
- GOTTMAN, John. *Relacionamentos: 5 passos para uma vida emocional mais feliz na família, no trabalho e no amor*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2003.
- HOUEL, Alan; GODEFROY, Christian. *Como lidar com pessoas difíceis: guia prático para melhorar seus relacionamentos*. 8 ed. São Paulo: Madras, 2008.
- KANAANE, Roberto. *Comportamento Humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MINICUCCI, Agostinho. *Relações Humanas: psicologia das relações interpessoais*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- OSBORNE, Christina. *Como lidar com pessoas difíceis*. São Paulo: PubliFolha, 2007.
- OXMAN, Murray. *Guia rápido para lidar com pessoas difíceis: reconheça os 20 tipos de pessoas-problema*. 2. ed. São Paulo: Editora Gente, 2008.
- ROBBINS, Stephen P. *Comportamento Organizacional*. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- SILBERMAN, Melvin L. *Desvendar Pessoas: como desenvolver e melhorar seus relacionamentos*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

ABSTRACT

In day-to-day situations is natural to find people with behavior difficulties. Human being lives in society, therefore, the relationships happen all the time, at home, with friends, at work, in short, in all environments where there are two or more people. And what to do when difficult people cross our path? Can you relate to these individuals? What are the best ways to deal with these profiles? The reflections presented in this article were directed to analyze the behavior of individuals as well as the difficult understanding of "self" as a primary source for the connectedness between people. Tips on how to relate in a more intelligent and genuine way with problems people were presented even such develop the power of influence over them. It intended to understand the art of human relations through various aspects of how the process win-win, understanding of personal differences, the importance of giving and receiving feedback and to listen with empathy.

Keywords: Difficult People; Human Relations; Behavior; Communication; Understanding.