

Como Lidar com Pessoas Difíceis

Janet Mallery

“Meu filho, Tom, não está sendo tratado com justiça na classe! Vocês não lhe atribuem as boas notas que ele merece. Ele diz que todos os alunos têm antipatia dele. Em casa, ele não causa problemas, mas aqui na escola, parece que ninguém deseja ajudá-lo. Já conversei com muitos outros pais e todos eles enfrentam o mesmo tipo de problemas com esta escola!”

Enquanto a Srta. Adams ouve a Sra. Shaw, fica imaginando como comunicar-se com pais irados assim. Embora ela tenha lecionado com êxito durante os últimos oito anos, parece que quando uma dessas “pessoas difíceis” entra na sala de aula, ela se torna automaticamente defensiva e acaba em uma situação desagradável. Ela já leu os estudos empíricos de Alper, Tjosvold e Law, os quais declaram que um método cooperativo funciona melhor na solução de conflitos.¹ Mas como poderá ela trabalhar com uma mãe que parece qualquer outra coisa, menos cooperadora?

Não há soluções mágicas para se lidar com pessoas difíceis, sejam elas pais, colegas, diretores, membros do corpo docente da escola, alunos e outras. Há, no entanto, alguns princípios básicos que ajudam a reduzir a tensão e podem resultar em uma situação bem-sucedida. Os exemplos no presente artigo se relacionam a um professor em sala de aula, mas a sugestão pode ser usada por qualquer pessoa que tenha de lidar com pessoas difíceis.²

Para o educador cristão, a solução de disputas envolve uma dimensão adicional. Ellen White a coloca muito bem: “Almas que custaram a vida do Filho unigênito de Deus devem ser estimadas ao preço do imenso resgate pago por elas; e, ricos ou pobres, negros ou brancos, devem ser tratados em consideração ao valor que Cristo atribui à alma humana.”³

As sugestões a seguir baseiam-se grandemente na experiência acompanhada de

pesquisas que são citadas ao longo do artigo. A Bíblia e os escritos de Ellen White também contêm recomendações valiosas acerca de como lidar com pessoas difíceis. Por isso, da próxima vez que você se encontrar imaginando como lidar com um certo pai, mãe, ou colega, procure utilizar esses princípios.

Limite o conflito

“O mexeriqueiro espalha os segredos; por isso fique longe de quem fala demais.” Provérbios 20:19, *NTLH*.⁴

Envolva apenas as pessoas que realmente estão participando da situação. Ao lidar com a mãe de Tom, a Srta. Adams faria bem em manter a discussão entre a professora e a mãe. Ela deve evitar expandir a discussão a outros, a menos que haja uma razão muito justa para fazer isso.

O Sr. Samuels, diretor de uma escola adventista de ensino fundamental de grande porte, recebeu uma carta anônima declarando que a Comissão Diretiva e os professores não estavam fazendo “o que deveriam estar fazendo” e dando uma lista de vários exemplos. Sentindo-se confiante de que as alegações eram falsas, ele decidiu ler a carta na reunião de Lar e Escola. Em vez de lidar com o problema com aqueles que estavam realmente envolvidos na situação, o Sr. Samuels expôs o conflito à comunidade. A maioria dos professores e dos pais não estavam cientes de que alguém tivesse uma questão com a escola, mas agora estavam! Todos começaram a conversar sobre as alegações. Concordando ou não, os rumores correndo em todas as direções simplesmente multiplicaram os problemas do administrador.

outros professores tratem os alunos na Escola Adventista ABC. A Srta. Adams certamente desejará refletir sobre seu próprio comportamento a fim de determinar se as preocupações da Sra. Shaw são legítimas. Entretanto, será útil para ela compreender que como não foram feitas reclamações formais ao diretor ou comissão da escola, provavelmente bem poucos pais sentem o mesmo. Espera-se que o problema seja resolvido antes de a Sra. Shaw começar a reclamar para outros pais. Por outro lado, se a Srta. Adams já teve indicações anteriores de significativa insatisfação de pais, ela preferirá lidar com a questão de outra forma, talvez procurando conselho com o diretor ou departamental de educação.

Suspeite de palavras como “todos” e “ninguém”

“O primeiro a apresentar a sua causa parece ter razão, até que outro venha à frente e o questione.” Provérbios 18:17, *NVI*.

Isso deve fazer subir uma bandeira vermelha! Só porque alguém diz que “Todos os pais estão falando sobre isso!” ou “Todos acreditam nisso!” não significa necessariamente que seja verdade. É importante que a Srta. Adams compreenda isso e analise as coisas sob a devida perspectiva de modo que ela não se sinta sob suspeita por “todos” os pais ou constituintes. Mesmo que alguns pais estejam falando sobre o problema, é muito difícil todos eles estarem falando. Isso está intimamente relacionado ao princípio

Da mesma forma, a Srta. Adams seria prudente em manter a discussão somente entre ela e a Sra. Shaw, tanto quanto possível, envolvendo o diretor da escola apenas se isso fosse realmente necessário.

Saiba quantas pessoas estão envolvidas

“Quem responde antes de ouvir mostra que é tolo e passa vergonha.” Provérbios 18:13, *NTLH*.⁵

Determine quantas pessoas estão realmente envolvidas na disputa. No caso de Tom, parece que a Sra. Shaw é a única pessoa que abertamente expressou insatisfação acerca da maneira da Srta. Adams e

Não há soluções mágicas para se lidar com pessoas difíceis, sejam elas pais, colegas, diretores, membros do corpo docente da escola, alunos e outras. Há, no entanto, alguns princípios básicos que ajudam a reduzir a tensão e podem resultar em uma situação bem-sucedida

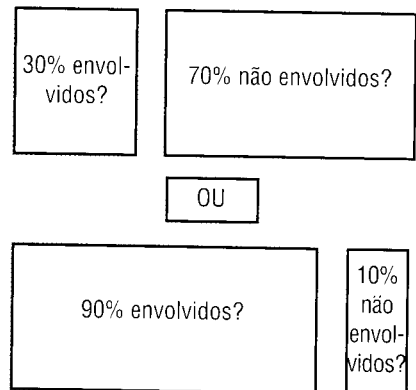
anterior: “Saiba quantas pessoas estão envolvidas.” A compreensão deste princípio pode ajudá-lo a ver a situação de maneira mais objetiva.

Sentimentos antes dos fatos

“As palavras bondosas nos dão vida nova, porém as palavras cruéis desanimam a gente.” Provérbios 15:4, *NTLH*.

Se você não se lembrar de mais nada desta lista, mantenha em mente o seguinte: Geralmente é preciso lidar com os sentimentos da pessoa difícil antes de poder solucionar qualquer problema. Os educa-

Quantas pessoas estão realmente envolvidas nesta situação? Isso fará diferença na maneira como você lidará com a situação.



dores são ótimos para tomar uma situação e elaborar um plano para corrigi-la. Mas cuidado! Quando uma pessoa difícil está aborrecida e emocionalmente descontrolada não está preparada para ouvir uma solução racional baseada nos seus “fatos”.

Quando uma queixa lhe é apresentada, a reação natural do educador é precipitar-se imediatamente para resolver o problema. Fazemos perguntas para descobrir os fatos e oferecemos explicações por que certos procedimentos estão sendo usados. Temos a tendência de nos mostrar um tanto defensivos, o que aumenta a tensão.

A Srta. Adams pode muito bem reagir dizendo algo assim: “Procuro tratar todos os meus alunos brandamente. O(a) senhor(a) poderá olhar meu diário de classe para ver como eu atribuo notas. Minha meta é ajudar todos os meus alunos.” Embora esta resposta defensiva possa ajudá-la a sentir-se justificada, provavelmente não fará com que a mãe de Tom sinta que sua queixa está sendo levada a sério ou que seus sentimentos estão sendo reconhecidos.

Em vez disso, para lidar com a situação a Srta. Adams deve primeiro tomar algumas medidas:

- Não se precipite diretamente ao método de solucionar problemas. Antes da reunião com a pessoa difícil, reflita sobre a melhor maneira de abordar o problema e ore por sabedoria. No início da reunião, se a pessoa parecer acessível, sugira que as duas orem juntas buscando a orientação de Deus na solução da questão.

Tenha certeza de ouvir atentamente, fazendo bom contato com os olhos e mostrando através da linguagem corporal que você está interessada no que a pessoa tem a dizer. Não interrompa. Ouça respeitosamente até que a pessoa termine de falar. Stephen Coy, autor internacionalmente conhecido na área de liderança, aconselha que a fim de criar uma situação bem-sucedida, as pessoas devem primeiro tentar compreender, para depois serem melhor compreendidas.⁶

- Mostre claramente que você está ouvindo as preocupações da pessoa. Responda com afirmativas como: “Agradeço imensamente por ter vindo conversar comigo. Posso perceber que esta é uma preocupação muito séria para você. Com certeza você deve sentir-se magoada ao pensar que seu filho não esteja sendo tratado com justiça.”

- Procure observar a linguagem corporal que revelará se você está lidando adequadamente com os sentimentos da

pessoa, ou se o confronto está se intensificando. Indícios a serem observados para reconhecer se uma pessoa está zangada são braços cruzados, mãos na cintura, tom de voz elevado, e movimento das mãos. Reações físicas de ira incluem o aumento das batidas cardíacas, tensão muscular e respiração acelerada, segundo Dean Ornish, renomado pesquisador e autor na área de cardiologia.⁷

Quando você perceber que o corpo da pessoa começa a afrouxar (braços descruzados, mais calma, voz mais suave, e músculos faciais mais relaxados), isso sugere que ela está se acalmando e que os sentimentos de ira estão sendo abordados.

- Observe cuidadosamente se há sinais de que a pessoa esteja preparada para falar sobre os fatos. Não comece a tentar solucionar o problema até que esteja evidente que as questões emocionais foram resolvidas. Naturalmente, cada

pessoa é diferente e as maneiras vão variar de uma cultura para a outra. Entretanto, observando as mãos (tensas, tamborilando os dedos, esfregando mãos apertadas, ou movimento de empurrar) e os pés (batendo a ponta do pé, chutando) da pessoa durante a argumentação teremos dicas sobre suas reações.

Uma vez que tiver certeza de que os sentimentos foram controlados, então será seguro lidar com os fatos. A essa altura, a Srta. Adams pode falar sobre o relacionamento de Tom com outros alunos, mostrar como as notas são atribuídas, e fornecer evidência da preocupação e cuidado da escola pelos alunos. Se, porém, ela não lidar primeiro com os sentimentos, esses fatos só aumentarão a irritação da pessoa difícil, fazendo com que a solução objetiva do problema se torne difícil de conseguir.

Você pode discordar, mas leve a sério o que a pessoa diz

“É mais difícil ganhar de novo a amizade de um amigo ofendido do que conquistar uma fortaleza.” Provérbios 18:19, *NTLH*.

A Srta. Adams provavelmente não concordará com as opiniões da mãe de Tom; no entanto, ouvindo-a atentamente e não mostrando rejeição ela poderá fazer com que a Sra. Shaw se sinta respeitada. A fim de continuar a ajudar Tom e desenvolver

**Para o educador cristão, a
solução de disputas envolve uma
dimensão adicional.**

um relacionamento útil com a mãe, a Srta. Adams precisa dar à Sra. Shaw a certeza de que suas preocupações estão sendo ouvidas. Pelo simples fato de ouvir com atenção e fazer anotações, a Sra. Adams pode mostrar à Sra. Shaw que suas palavras são importantes.⁸

Sempre que possível, atribua à pessoa difícil o poder adequado. Talvez a Sra. Shaw esteja disposta a ajudar na montagem do quadro-mural ou a ouvir a leitura dos alunos de modo que a Srta. Adams tenha mais tempo para dar atenção aos alunos. Às vezes, no entanto, pode tornar-se necessário dizer: "Eu aprecio imensamente as suas observações. Você expressou preocupações reais. A essa altura, no entanto, não serei capaz de atender suas sugestões." Assim dizendo, a Srta. Adams admite que levou a sério o que a Sra. Shaw lhe falou. Geralmente, as pessoas podem aceitar o fato de que alguém não concorda com elas, mas se tornarão hostis quando não são levadas a sério.

Quando aumenta a indefensabilidade, a agressão se intensifica

"As pessoas corretas pensam antes de responder." Provérbios 15:28, *NTLH*.

Se a Srta. Adams não encontrar um modo de reconhecer a sinceridade das percepções da mãe de Tom, a discussão provavelmente acabará em palavras e ameaças. À medida que os sentimentos de indefensabilidade e frustração da Sra. Shaw aumentarem, ela poderá tornar-se agressiva e irracional. Já em 1939, Dollard, Doob e outros na Universidade

Envolve apenas as pessoas que realmente estão participando da situação.

Yale estabeleceram o vínculo entre a indefensabilidade e o comportamento agressivo, afirmando que "a agressão é sempre uma consequência da frustração".⁹

Recentemente, em um *workshop* que abordava o desempenho das funções, descobri que o erro mais comum é a pessoa participante supor que os sentimentos da pessoa ofendida já tenham sido devidamente controlados, quando na realidade não foram. A abordagem de emoções básicas requer mais do que um simples pedido de desculpas, seguido por uma frase como: "Agora que essa parte foi resolvida, podemos começar a tratar do problema em si." Avalie cautelosamente se a pessoa está preparada para passar a tratar da solução do problema antes de mudar o enfoque da conversa para algo como: "Vamos estudar como lidar com essa questão."

Uma resposta cortês tem implicações eternas

Quando lida com pessoas difíceis o professor cristão tem a oportunidade de testemunhar do amor de Deus e dos resultados da graça em sua vida. Ellen White nos alerta de que: "Talvez nunca saberemos, até o juízo, a influência de uma conduta bondosa e considerada em relação ao incoerente, irrazoável e indigno."¹⁰

Conclusão

Estudos indicam que, em geral, os professores são mais afáveis e resistentes a conflitos do que as pessoas em outras profissões.¹¹ Entretanto, às vezes tudo parece falhar. Quando isso acontecer, sempre prossiga para o próximo passo: Busque o auxílio do(a) diretor(a) ou departamental de educação do seu campo local.

Esses princípios funcionam sempre? Não. Minha experiência, no entanto, tem comprovado que eles ajudam muito mais do que falham. E oferecem alguns métodos comprovados para nos ajudarem a resolver problemas com pessoas difíceis.

Janet Mallery,

Ed.D., é professora de currículo e instrução na Escola de Educação da Universidade La Sierra, em Riverside, Califórnia, EUA. Antes de chegar a essa função ela atuou como professora do ensino fundamental, diretora de escola de ensino fundamental e de ensino médio, e departamental associada de Educação da Associação Sudeste da Califórnia, EUA.

NOTAS E REFERÊNCIAS

1. Steve Alper, Dean Tjosvold, e Kenneth S. Law, "Conflict Management, Efficacy, and Performance in Organizational Teams", *Personnel Psychology* 53:3 (Outono de 2002), págs. 625-642.
2. Para opiniões adicionais, ver Kay D. Rizzo, "How to Prevent and Overcome Job Burnout", *Journal of Adventist Education* 65:5 (Verão de 2003), pág. 14; e Paul Meier, *Don't Let Jerks Get the Best of You: Advice for Dealing With Difficult People* (Nashville, Tenn.: Thomas Nelson Co., 1993).
3. Ellen G. White, *Medicina e Salvação* (Tatuí, SP: Casa Publicadora Brasileira), pág. 210.
- 4 e 5. Versão da Bíblia utilizada está indicada após cada texto bíblico.
6. Stephen Covey, *First Things First* (New York: Simon & Schuster, 1994).
7. Dean Ornish, *Stress, Diet, and Your Heart* (New York: Signet, 1984).
8. Para material adicional sobre administração produtiva de conflitos, ver Oluremi G. Ayoko, Charmine Haertel, e Victor J. Callan, "Resolving the Puzzle of Productive and Destructive Conflict in Culturally Heterogeneous Workgroups: A Communication Accommodation Theory Approach", *International Journal of Conflict Management* 13:2 (2002), págs. 165-195.
9. J. Dollard, L. Doob, N. E. Miller, O. H. Mowrer e R. R. Sears, *Frustration and Aggression* (New Haven, Conn.: Yale University Press, 1939), pág. 1.
10. Ellen G. White, *Medicina e Salvação*, págs. 209 e 210.
11. Thomas W. Cornille, Ruth E. Pestle e Robin W. Vanwy, "Teachers' Conflict Management Styles With Peers and Students' Parents", *International Journal of Conflict Management* 10:1 (Janeiro 1999), págs. 69-80.