

# ESTILOS INTERPESSOAIS DE COMPORTAMENTO



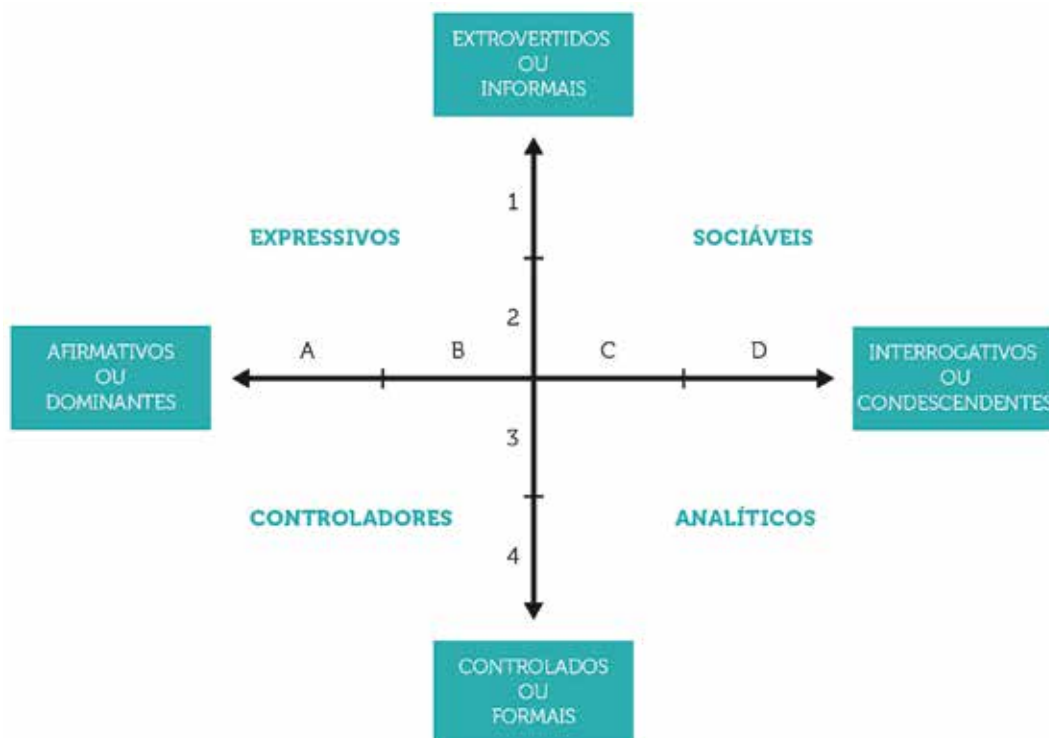
**Carlos Pessoa**  
Professor e especialista em Negociação e Gestão Estratégica

Com o objetivo de tornar bem prática a análise da dinâmica do comportamento durante a negociação, vamos apresentar uma proposta de abordagem de negociadores estruturada em quatro estilos. A classificação em quatro perfis vem sendo adotada há centenas de anos e serve de referência para os modelos atuais defendidos pelos especialistas em comportamento humano.

Dispomos de duas escalas de estilos, instrumentos úteis para nos ajudar a compreender melhor a dimensão e

as manifestações do comportamento humano. A primeira é a escala do *controle sobre os outros*, definido como o grau no qual, na percepção dos nossos interlocutores, nós parecemos influenciar o pensamento e as ações dos outros.

A segunda escala é o *controle sobre si*, definido como o grau no qual (sempre na percepção dos outros) uma pessoa tende a limitar, a selecionar a expressão das próprias emoções. Combinando essas duas escalas, temos a matriz dos estilos sociais.





© iNueng/iStockphoto

Cada estilo social se exprime através dos comportamentos interpessoais característicos. Em outras palavras, confrontar-se com uma tarefa ou perseguir um objetivo e suas prioridades, ou as expectativas com relação às modalidades de relação, são instâncias diferentes. Não podemos esquecer que todos os quatro estilos são potencialmente eficazes e que competência e determinação são independentes dos estilos sociais. Para compreendê-los melhor, propomos observar estes quatro estilos, um de cada vez.

## ANALÍTICOS

Os analíticos são pessoas cujo foco prioritário é o método, os padrões, as normas, os procedimentos, os processos, as tarefas. Sua palavra-chave é *pensamento*. Sua pergunta-chave é *como?*

Os analíticos preferem confiar nos fatos e nos detalhes, sentem-se mais à vontade se podem referir-se a conceitos precisos e agir em situações claras e definidas. Em outras palavras, o estilo analítico tende a combinar a expectativa interrogativa com o controle das emoções quando interage com os outros.

Em geral, analíticos agem de forma cautelosa e atentam quando se encontram em relação com os outros e, quando se trata de assumir uma iniciativa, tendem a basear suas decisões em evidências comprovadas. Uma vez que parecem dar prioridade aos objetivos e conteúdos das tarefas que estão enfrentando (ao invés das relações interpessoais), arriscam parecer frios e distantes.

## PONTOS IMPORTANTES

- Adoram informações e detalhes;
- Têm credibilidade alta: tendem a cumprir o que prometem, a fazer o que dizem;
- São cautelosos, necessitam aumentar o grau de segurança e o nível de certeza, minimizar riscos e, por isso, o processo de decisão é letárgico, pois buscam evidências por escrito e provas;
- Trabalham sozinhos e com cuidado;
- Escondem o jogo e não dividem as informações relevantes, por medo de que alguém as utilize de forma inadequada e os culpe por isso.

## CONTROLADORES

Os controladores são pessoas percebidas como controladas (reservadas) e afirmativas, voltadas para o resultado. Sua palavra-chave é *ação*. Sua pergunta-chave é *o quê?*

Os controladores se encontram mais à vontade quando estão em condições de controlar a si mesmos e o ambiente no qual se encontram. Parecem desejosos de ações rápidas e resultados tangíveis e, uma vez que, nas relações com os outros, mantêm um ritmo fechado, gostam de pressionar. Frequentemente, são considerados insensíveis, insistentes, e geralmente são tentados a tomar decisões baseadas numa gama estreita de alternativas e sobre os respectivos níveis de probabilidade.

## PONTOS IMPORTANTES

- Preferem trabalhar rápido e sozinhos, suas decisões são rápidas;
- Como são orientados para resultados, não aceitam falhas nem explicações para uma meta que não foi cumprida;
- O que dizem retrata o que eles realmente pensam e sentem e, por isso, têm muita dificuldade em aceitar e conviver com diferenças individuais;
- Não perdem tempo, buscam poder, controle e resultados;
- Têm um impulsor psicológico instigando-os permanentemente a cumprir o dever, alcançar seus objetivos, suas metas etc.

## EXPRESSIVOS

Os expressivos são pessoas atraídas ou em contínua busca de um projeto grandioso. Manifestam normalmente um comportamento muito criativo, com uma enorme capacidade de gerar ideias. Sua palavra-chave é *intuição*, e sua pergunta-chave é *quem?*

Não hesitam nem um pouco para que sua presença, suas emoções, seus estados de ânimo positivos ou negativos sejam notados; geralmente, tendem a ser entusiastas ou envolventes.

São percebidos como indivíduos intuitivos e, algumas vezes, se mostram indiferentes a dados objetivos e a procedimentos analíticos. Na realidade, utilizam dados e valores quantitativos, mas em segundo plano, e apenas se necessário para colocar em prova e demonstrar suas intuições.



©iNtergr/Stockphoto

## PONTOS IMPORTANTES

- Buscam o reconhecimento pessoal; necessitam ser reconhecidos pelos outros como excelentes, ótimos, únicos em alguma coisa – por isso, não gostam de críticas;
- São muito impulsivos, generalistas, rejeitam análises detalhadas e suas decisões são imediatas;
- Como são orientados para ideias, desejam ser os primeiros a arriscar;
- Compartilham todas as informações que possuem;
- Não se preocupam muito em cumprir suas promessas, nem em cobrar as promessas feitas a eles.

## SOCIÁVEIS

Os sociáveis são orientados para o relacionamento interpessoal e para a procura de um acordo. Sua palavra-chave é *relacionamento com pessoas*, e sua pergunta-chave é *por quê?*

Seu comportamento não exprime tanto o desejo de impor a própria vontade e as próprias ideias e, quando muito, desejam integrar-se com os outros e ser aceitos pelo grupo. Acham que boas relações pessoais são úteis para resultados e, por causa desse comportamento, muitas vezes são percebidos como mediadores, como elementos de integração do grupo todo, pois combinam extroversão e disponibilidade nos confrontos com os outros.

Os sociáveis projetam suas sensibilidades sobre emoções e sentimentos dos outros e, talvez por isso, tendem a construir relações muito integradas com um comportamento conciliador e muito positivo.

## PONTOS IMPORTANTES

- Buscam a aceitação das pessoas, dos grupos, das equipes; necessitam ser amigos de todos;
- Como são orientados para pessoas, convivem com diferenças individuais, e são os que melhor trabalham em equipe;
- Muito leais, gostam do testemunho de outras pessoas;
- Com medo de ferir o outro, têm dificuldade em dizer não e, por isso, o que dizem nem sempre retrata o que eles realmente pensam e sentem;
- Seu processo decisório evolui de forma mais demorada.



PERCEPÇÃO PELOS OUTROS		
ESTILO	PERCEPÇÃO POSITIVA	PERCEPÇÃO NEGATIVA
Analítico	Firme	Decisões extemporâneas
	Disciplinado	Inflexível, teimoso
	Prudente	Defensivo, inseguro
	Lógico	Crítico
	Ortodoxo	Implicante
	Metódico	Muito detalhista
	Acurado, esmerado	Complicado, sistemático
	Concreto	Negativista
	Específico	Obsessivo
	Preciso	Perfeccionista, lento
Controlador	Vigoroso	Arrogante
	Competitivo	Agressivo
	Persistente	Impulsivo
	Renovador	Coercitivo, controlador
	Eficaz, eficiente	Autocrata
	Rápido	Hostil
	Lutador	Destrutivo
	Autoconfiante	Impaciente
	Proativo	Mau perdedor
	Focado nas metas	Prepotente
Expressivo	Jovial	Inconsistente
	Vibrante, energizador	Audacioso
	Entusiasmado	Pretensioso
	Persuasivo	Imaturo
	Otimista	Ansioso
	Flexível	Vazio
	Participativo	Manipulativo
	Falante	Rebelde
	Dinâmico	Agitado
	Criativo, interessante	Sem foco
Sociável	Dedicado	Servil
	Atencioso	Omisso
	Generoso	Crédulo
	Idealista	Baixa autoestima
	Leal	Humilde, deprecia-se
	Cooperativo	Ingênuo
	Prestativo, amigável	Influenciável
	Bondoso, apoiador	Fraco
	Modesto	Paternal
	Compreensivo	Solicito demais



©NUneng/iStockphoto

Conforme apresentado, existem muitas variáveis que influenciam o comportamento dos indivíduos e interferem no direcionamento do processo de tomada de decisão de cada um, visando ao alcance de seus próprios objetivos.

Por isso, é de grande importância reconhecer os diferentes estilos interpessoais dos negociadores, a fim de adotar uma abordagem no comportamento, uma estratégia de relacionamento mais eficaz com cada uma das partes.

O nosso sucesso não depende somente da competência técnica a respeito do objeto que está sendo negociado, mas certamente do modo pelo qual conseguimos exprimir tal competência interpessoal na relação com cada pessoa.

As pessoas têm necessidade de se sentirem únicas, não somente pelo foco da proposta em termos do que estamos apresentando e discutindo, mas também, e principalmente, pelo reconhecimento de sua individualidade como pessoa através do seu estilo interpessoal de relacionamento. ■

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