

# ESTRATÉGIAS DE ABORDAGEM DOS ESTILOS COMPORTAMENTAIS



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

**N**a última edição da *Linha Direta*, apresentamos os quatro estilos interpessoais de comportamento: os analíticos, os controladores, os expressivos e os sociáveis. Para nos relacionarmos com cada estilo adequadamente, devemos explorar aspectos que representem “valor” para cada um deles.

ESTILO	O QUE REPRESENTA “VALOR”
Analítico	Princípios e raciocínio, segurança, regras, procedimentos, respeito, capacidade de ter acesso e obter todos os dados disponíveis, organização, decisões com risco baixo ou inexistente, sistematização e alternativas para análise (apenas algumas, porque, com uma só alternativa disponível, ele se sente “travado”; da mesma forma, ele também não consegue decidir quando tem que optar entre um número excessivo de alternativas). Pergunta estratégica: <i>“COMO o problema será resolvido?”</i>
Controlador	Poder, força, energia, vigor, conclusões e ações, economia de tempo e de dinheiro, cumprimento do dever, simplificação de processos, alcance de suas metas e resultados e, se seus liderados não fizerem, ele age sozinho. Pergunta estratégica: <i>“O QUE essa proposta fará por mim?”</i>
Expressivo	Reconhecimento das pessoas, visão ampla, intuição, maior rapidez, exclusividade, inovação, singularidade, ideias grandiosas e sem detalhes. Pergunta estratégica: <i>“QUEM mais está usando?”</i>
Sociável	Relacionamentos e sentimentos, voltado ao que interessa ao grupo ou à equipe, possibilidade de eliminar os conflitos, satisfação dos outros, dar assistência e apoio às pessoas, altruísmo, aprovação dos outros. Pergunta estratégica: <i>“POR QUE é a melhor solução?”</i>

Vamos imaginar as seguintes situações de negociação:

1. Compra de apartamento ainda na planta (projeto).
2. Compra de teclado eletrônico (instrumento musical) numa loja.

Em que, exatamente, cada um dos estilos estaria interessado prioritariamente e o que deveria ser observado nas argumentações do “vendedor” visando a sensibilizar esse possível comprador?

### *ESTILO ANALÍTICO*

*Apartamento na planta* – Ele quer ver e constatar: cronograma físico-financeiro da obra, escritura do terreno, contrato social da construtora, declaração de Imposto de Renda e certidão negativa dos últimos vinte anos dos sócios, histórico sobre outros prédios de apartamentos que a empresa tenha construído nas mesmas condições e depoimento dos proprietários desses apartamentos, projeto de viabilidade econômico-financeira do empreendimento, projeto arquitetônico, especificação detalhada e marcas dos materiais de acabamento, currículo e experiência anterior da construtora, área de “vasoura” do apartamento (e ele irá medir pessoalmente), previsão de custo do condomínio do edifício etc. Ele leva o contrato para casa para ler minuciosamente e ainda solicita a opinião de amigos, colegas, parentes e advogados para descobrir se há algum perigo camuflado nas entrelinhas. Mas o que irá fazer com que o analítico decida comprar o apartamento na planta (porque, no momento, existe apenas o terreno) é saber *como* ele poderá minimizar seu risco, caso a construtora não consiga realizar a obra nas condições contratadas. A construtora venderá o apartamento ao analítico se conseguir oferecer formas de garantia (carta de fiança bancária, apólices de seguro etc.) que possam dar a ele a sensação de não estar sujeito a qualquer tipo de perda nesse empreendimento de risco.



*Teclado eletrônico na loja* – Ele quer conhecer (minuciosamente) as funções de cada botão de controle, saber quais os componentes (acessórios) que possibilitam fazer um upgrade no instrumento, as dimensões físicas do teclado, o que fazer em caso de qualquer problema, rede de manutenção, garantias de funcionamento, manual técnico em inglês e português (que ele lerá cuidadosamente). Quer saber o preço detalhado de tudo (do teclado e dos componentes), condições e formas de pagamento (à vista, a prazo, taxa de juros; com cartão, cheque ou dinheiro) para poder comparar com outros fornecedores. Mas o que irá fazer com que o analítico decida comprar o teclado em determinada loja é a possibilidade de ter uma ideia muito clara a respeito de *como* ele deverá agir caso ocorra algum problema técnico com o aparelho dentro ou fora do período da garantia e, principalmente, *como* a loja reagirá caso ele decida devolver o teclado ou mesmo trocar por outro instrumento (se ele se arrepender posteriormente dessa aquisição). Aquela loja que aceitar a devolução ou permitir a troca por outro instrumento terá a preferência dele.



©iNueng/iStockphoto

### ESTILO CONTROLADOR

*Apartamento na planta* – Ele quer conhecer o processo de gestão do empreendimento para verificar se o cronograma será cumprido, e os custos, respeitados. Exige ser informado passo a passo a respeito da evolução do cronograma físico-financeiro da obra, de quais alternativas a construtora se utilizará para corrigir os desvios caso ocorra algum tipo de imprevisto, o que é necessário fazer e quanto custa para antecipar sua conclusão. Ele não tem o menor interesse em saber detalhes de acabamento, histórico de outras obras da construtora, tamanho do salão de festas, dimensões e profundidade da piscina e da possibilidade de construir uma churrasqueira na área de lazer, após a liberação do Habite-se. O controlador quer saber mesmo é do retorno do seu investimento: o que ele ganhará se decidir vender o apartamento durante a obra, ou qual é a estimativa do valor de mercado para venda (e, portanto, do seu lucro) do apartamento pronto.

REVISTA LINHA DIRETA

*Teclado eletrônico na loja* – Ele quer comparar, de forma sucinta e breve, o desempenho e o preço de alguns teclados (de marcas diferentes). Não quer perder tempo com explicações do vendedor sobre a utilidade e variações dos botões e teclas, alternativas de acompanhamento eletrônico das músicas, possibilidades de reverberação do som e escolha dos ritmos, alternativas de ajustes na altura do banco para melhor conforto do tecladista, acessórios adicionais para dar o upgrade no instrumento, planos disponíveis de pagamento. Ele quer saber mesmo qual é o prazo de entrega e em que curso poderá se inscrever para aprender a tocar o instrumento em doze lições.

### ESTILO EXPRESSIVO

*Apartamento na planta* – Ele quer que o apartamento tenha uma bela vista, num bairro de bom nível, e seja um triplex, de preferência. Tem enorme interesse em saber o nome do arquiteto. Preocupa-se com a fachada do edifício, a beleza da portaria e do *hall* de entrada, a decoração do salão de festas, o requinte do acabamento (marcas dos metais, por exemplo), com a grandiosidade da área de lazer etc. Ele não tem o menor interesse em saber outros detalhes de acabamento, áreas e divisões do apar-



©iNueng/iStockphoto

tamento etc. O expressivo quer saber mesmo *quem* são as pessoas importantes (que são notícia na revista ou na coluna social, por exemplo) ou empresários reconhecidos que estão comprando apartamento ou que moram próximo do edifício. Isso influencia na sua decisão.

*Teclado eletrônico na loja* – Ele quer verificar qual tem a aparência mais bela, qual é a marca mais famosa. Senta na banqueta e começa a se imaginar um tecladista famoso, alvo de todas as atenções na festa. Fica aborrecido com as explicações do vendedor sobre detalhes e desempenho do instrumento. De fato, o expressivo quer saber mesmo se o instrumento pode ser programado para tocar quase sozinho e *quem* são as pessoas “conhecidas” que já compraram aquele instrumento.

### ESTILO SOCIÁVEL

*Apartamento na planta* – Ele quer saber quais são os compradores, se são famílias grandes com filhos maiores, ou se têm crianças, qual é a idade média dos casais. Tem enorme interesse em saber o nome dos proprietários para identificar alguma pessoa conhecida, de preferência um amigo. O objetivo é saber *por que* essas pessoas aderiram ao projeto de compra do apartamento na planta. Preocupa-se com o tamanho do salão de festas, com a estrutura da área de lazer do edifício (principalmente se tem churrasqueira). Seu foco central é saber se as garagens do edifício são independentes e livres; é insuportável para o sociável incomodar alguém ou ter conflitos por causa de vaga na garagem. Ouve atentamente as explicações do vendedor, sem se convencer muito, mas aparentando ter um interesse legítimo na argumentação dele, e evita fazer qualquer comentário descortês, mesmo que não esteja concordando. O sociável quer saber se a convenção do condomínio permitirá a frequência de seus amigos e parentes na área de lazer do edifício (piscina e quadras de esporte), independentemente dos dias reservados para eventos específicos (por exemplo, festa de aniversário) e



©iNuenig / iStockphoto

se a utilização da churrasqueira é liberada para todos. Quer saber também a respeito do horário de festas e se será permitida música ao vivo (pagode, axé etc.).

*Teclado eletrônico na loja* – Ele quer verificar que instrumento pode ter a configuração mais completa, que permite quase imitar uma orquestra. Ele quer construir uma relação amigável com o vendedor e conduz o diálogo de forma descontraída, tentando criar um clima de solidariedade ao interesse do vendedor na comissão, se fechar aquela venda. O sociável já se imagina tocando esse instrumento completo e conseguindo animar uma festa, onde todos os seus amigos, parentes e colegas de empresa vão se sentir motivados para dançar e cantar.

Como ilustrado nas situações exemplificadas, é perfeitamente perceptível a diferença entre interesses, objetivos, aspirações e desejos dos indivíduos, que se manifestam através das diferenças de comportamento, motivadas pelo estilo interpessoal dominante de cada um. ■

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