

# ASPECTOS DOS ESTILOS INTERPESSOAIS DE COMPORTAMENTO



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

**N**a última edição da *Linha Direta*, apresentamos como os quatro estilos interpessoais de comportamento (os analíticos, os controladores, os expressivos e os sociáveis) podem agir em determinadas situações. É certo que alguns podem favorecer determinadas atividades, mas isso não significa que uma pessoa com um determinado estilo dominante seja melhor que outra de outro estilo, porque todos são bons; todos têm forças e fraquezas.

Assim, independentemente de qual seja o nosso estilo dominante, o importante é conhecê-lo, pois, dessa forma, teremos condições de enfatizar nossos pontos fortes e administrar os fracos.

## ANALÍTICO

*Aspectos positivos (quando você usa bem seus pontos fortes)* – Sua abordagem é baseada em fatos e na lógica. Você se aproxima das pessoas com especial cuidado e prudência, olhando todos os ângulos de um problema. Para aceitar uma ideia nova, você tem que ver os benefícios práticos que ela trará, ela tem que ter um sentido. Gosta de tirar o máximo de rendimento das ideias e



processos existentes antes de passar para algo novo. Você tenta tomar a decisão mais prática por meio de procedimento analítico, cuidadoso e completo.

*Aspectos negativos (quando você usa mal seus pontos fortes)* – Você tende a se prender demais aos fatos, a inundar os outros com uma série de dados a fim de vencer na argumentação; depois se

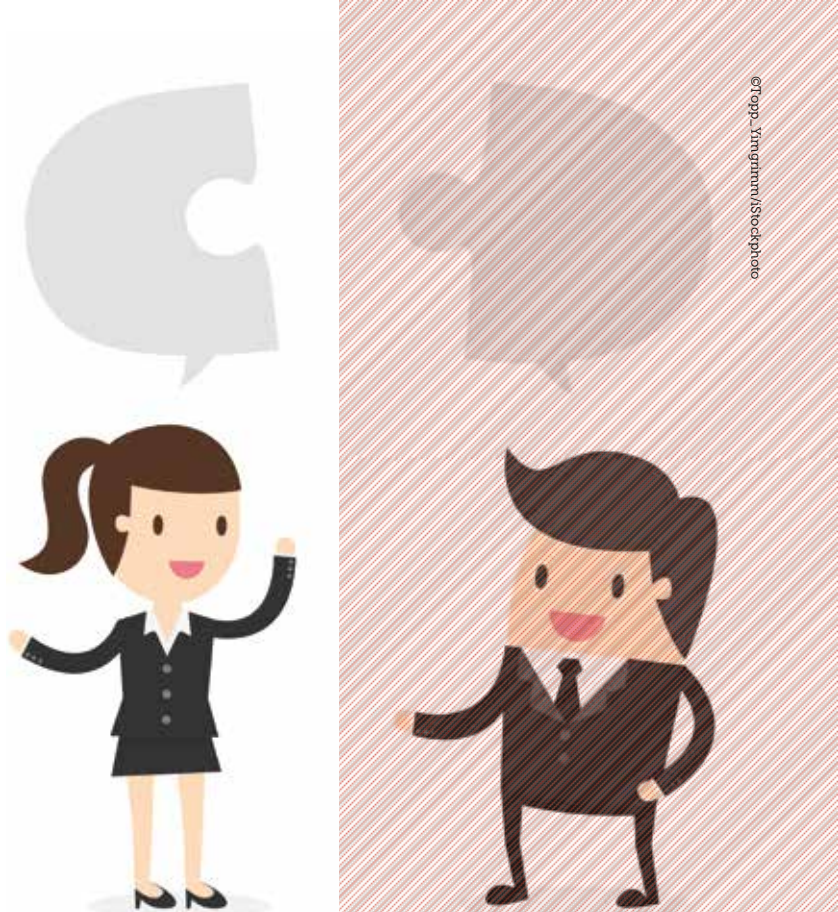
fecha, mantém sua posição e toma a atitude de aguardar os acontecimentos e esperar para ver se a luta chega até você. Tende a analisar demais um problema e a coletar dados desnecessários ou em excesso; a se apegar demais ao que existe e a não aceitar o novo, mesmo que isso possa fazer com que os outros pensem que você é teimoso, frio ou indiferente.

**Recomendações** – Sua proposta é sempre de permanência: uma vida burocrática, burguesa e de permanente estabilidade. O indivíduo analítico tem um contínuo sentimento de culpa, conduzindo-o sempre à perfeição. Isso faz com que ele se veja perfeito, e os outros, imperfeitos; mas o que ele não consegue entender é que só Deus é perfeito. Sua característica é minimizar riscos, porque tem medo de errar. Entretanto, a vida é construída de tentativas e erros e, afinal, sempre ganhamos: quando ganhamos, ganhamos; quando perdemos, aprendemos e, portanto, ganhamos também. Existe um grupo de pessoas que insiste em fazer as mesmas coisas todos os dias; elas não se mexem, suas tarefas são repetitivas: é a “sociedade das pessoas mortas”. Essas não se mexem mesmo. Mas você, “analítico”, está vivo. Qual é a vantagem de fazer uma quantidade maior das mesmas coisas? Você erra 100% dos chutes que não dá.

Por isso, valorize seu ponto mais forte (que é a organização e a segurança) e ouse mais. Todas as pessoas que conseguiram chegar ao topo ousaram. Não existe benefício alto com risco baixo. E, para seu crescimento, passe a decidir mais rapidamente. Você jamais conseguirá ter as informações completas e total domínio da situação para poder tomar uma decisão sem risco.

## CONTROLADOR

**Aspectos positivos (quando você usa bem seus pontos fortes)** – Você se sente mais produtivo e eficaz quando pode dirigir as coisas e tomar as iniciativas. Sempre se sai bem nas situações em



que pode traçar planos e dispor de pessoas para cumprí-los. Os desafios e as ideias novas o estimulam, e você gosta de responder prontamente a isso. Sua crença é: “Se as coisas têm que acontecer comigo no trabalho, eu é que devo fazê-las acontecer”.

**Aspectos negativos (quando você usa mal seus pontos fortes)** – Você tende a usar muito o estilo de dizer a verdade. Você se torna demasiadamente pressionador, forçando as coisas, lutando por seus direitos e acha que ninguém pode manobrá-lo. Você tende a entrar em luta incondicional com seu adversário, mesmo que seja para vencer a batalha e perder a guerra. Os outros talvez achem que você é agressivo demais.

**Recomendações** – Sua característica mais acentuada é ser voltado predominantemente para resultados, sem se preocupar com as pessoas. Entretanto, embora cada um de nós navegue isoladamente na própria canoa rio abaixo, o rio está repleto de outros canoeiros, e o prosperar passa, obrigatoriamente, por trocas construtivas entre todos esses viajantes. Sem o “outro”, não conse-

guiríamos nem sobreviver. Precisamos dele para dividir nossas esperanças, anseios e aflições. Se ele reage fazendo tudo que queremos e determinamos, não conseguiremos crescer. Se você tem rivais competentes, parabéns! Você também é competente, caso contrário, já teria sido alijado. É o outro que nos renova, que nos permite saborear novos gostos e enxergar a vida sob um novo ângulo. Mas o que o "controlador" tem que entender é que "uma andorinha só não faz verão", uma árvore sozinha não constitui uma floresta. Os resultados são conseguidos com as pessoas.

Para seu crescimento, "controlador", passe a ouvi-las mais; elas não podem ser consideradas simplesmente como ferramentas para que você obtenha seus resultados. "Gado a gente engorda, a gente empurra, a gente fere com fogo, a gente até mata. Mas com gente é diferente."

### EXPRESSIVO

*Aspectos positivos (quando você usa bem seus pontos fortes)* – Você usa seu charme pessoal e habilidades sociais para influenciar os outros e conseguir aquilo que deseja. Ser apreciado pelos outros é muito importante para você, que se adapta por ser charmoso, ativo, esperto, sendo reconhecido pelo sucesso, popularidade e habilidade em se dar bem com as pessoas.

*Aspectos negativos (quando você usa mal seus pontos fortes)* – Você procura suavizar as coisas com seu charme, esconder seus sentimentos reais, procurando fazer pilhéria sobre um problema, levando na brincadeira, disfarçando as dificuldades e negando sua preocupação. Sob pressão, pode manifestar alheamento com relação a uma situação.

*Recomendações* – Seu ponto forte é a criatividade. Entretanto, como sua proposta é sempre de transformação, é visto como uma pessoa sem lógica, sem coerência, com ideias malucas. Todos passam a, sistematicamente, rejeitar suas propostas (brilhantes ou não) por



puro preconceito. O que o "expressivo" tem que entender é que as ideias são importantes, mas a ação para consolidá-las é que conta, é que traz resultados. Sem ação, as ideias se perdem ou não têm nenhum valor: são somente ideias, não servem para nada (uma semente sem germinar não gera nenhum fruto).

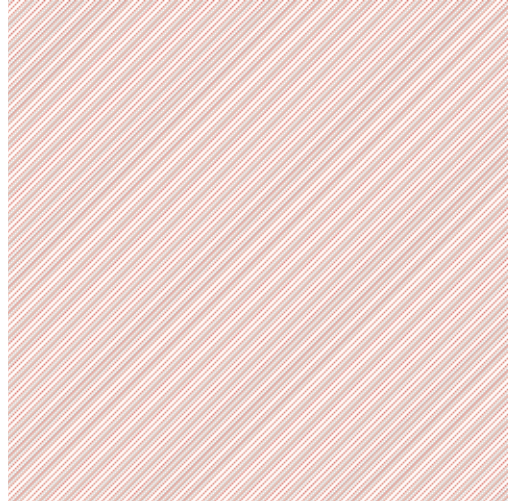
Por isso, "expressivo", valorize seu ponto mais forte (que é a criatividade) por meio da realização (ação) das suas ideias. E, para seu crescimento, passe a checar mais o que você delegou.

### SOCIÁVEL

*Aspectos positivos (quando você usa bem seus pontos fortes)* – Você gosta de dar conselhos e sugestões, ajudar os outros e reconhecer os esforços e realizações deles. Tem um profundo sentimento de lealdade e dedicação para com seus colegas de trabalho e também é visto como pessoa responsável e de confiança. Você pensa e age assim: "Se eu trabalhar muito e ajudar os outros, eles, em troca, me darão o que, com justiça, mereço".

*Aspectos negativos (quando você usa mal seus pontos fortes) –* Você procura evitar conflitos, ter paz e harmonia a todo custo, procurando apaziguar e botar “panos quentes”. Tende a ser demasiado útil, a querer ajudar demais. Você aceita o ponto de vista dos outros muito facilmente a fim de ser considerado uma pessoa boa. Você tende a pedir demais as opiniões dos outros, não expressa as suas com firmeza e pergunta aos outros o que se deve fazer. Tende também a assumir a culpa em situações de conflito, acreditando que seja a causa dele, e procurando o melhor modo de ceder. Você pode dar aos outros a impressão de ser uma pessoa suave, porém fraca demais.

*Recomendações –* Suas principais características são a concordância aparente e o impulsor “agrade sempre”. O indivíduo que evita encarar diferenças faz um trabalho semiprofissional de agradar aos outros e será visto como uma pessoa fraca. As pessoas demasiadamente agradáveis esquecem que respeito é um ingrediente importante quando querem influenciar alguém. Frequentemente, clientes, subordinados, colegas e amigos esperam ser orientados e receber conselhos; na falta, surge o desapontamento. Por outro lado, a concordância aparente cria expectativas nas outras pessoas e, em



determinado momento, vai provocar uma frustração porque, às vezes, não é possível (ao “sociável”) atender a essas expectativas, e ele terá que ser desleal com essas pessoas, e o resultado é inadequado para os outros e para ele mesmo. Se você não consegue dizer não para alguém, você diz esse não para si próprio, você engole seu não e, certamente, pagará um preço alto por esse comportamento. Certa vez, recebi de meu filho um presente em homenagem ao dia dos pais, enviado pela escola: a fotografia de um rio. Fiquei sem entender, até que virei a foto e vi que continha uma mensagem atrás. Era um recado para os pais com o seguinte conteúdo:

*O rio tem como meta chegar ao mar, e ele consegue isso superando todos os obstáculos. Sabe o que caracteriza um rio? As margens. As margens é que transformam aquele conjunto de águas em rio, porque, se não existissem as margens, aquele conjunto de águas não seria rio, seria uma lagoa ou um lago. As margens são os limitadores.*

Por isso, “sociável”, tenha sempre iniciativa e coloque limite nas pessoas. Se você não fizer isso, elas o utilizarão apenas como uma escada para atender aos interesses delas, e o pior de tudo: você se descaracterizará; você não será um “rio”, mas tão simplesmente um lago, lagoa, charco ou brejo. Ficarão estagnado no meio do caminho e não conseguirá alcançar seu objetivo maior nessa existência, que é chegar ao mar. ■

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

