

# Faces do controle nas relações pessoais



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

**P**esquisadores e psicólogos tentam há anos encontrar modelos, esquemas que ajudem a estudar e a controlar o comportamento humano. Muitos desses modelos foram levantados vagamente, pouco utilizados, e talvez não sejam aplicáveis. Mas existe um acordo, enfim unânime, sobre a importância de duas dimensões do comportamento humano: o desejo de controlar os outros e o desejo de autocontrole.

Essas duas dimensões podem ser observadas e, principalmente, medidas. Elas descrevem em qual medida as pessoas parecem orientadas para influenciar e, portanto, ter o controle sobre situações e sobre os próprios interlocutores, e em que medida as pessoas tendem a manter o controle de si, sobre as próprias emoções. As duas dimensões têm repercussão direta na

eficácia e sobre a produtividade das nossas relações pessoais. Examinemos essas duas situações, uma de cada vez:

## **CONTROLE SOBRE OS OUTROS**

Definimos *controle sobre os outros* como o grau em que uma pessoa, na percepção de seus interlocutores, tende a influenciar o pensamento e as ações dos outros.

Para esclarecer melhor o conceito do *controle sobre os outros*, podemos falar sobre assertividade e afirmação de si, por haver a intenção de impor-se e de comunicar suas próprias ideias.

A tendência ao controle sobre os outros não é nem positiva nem negativa, é apenas uma característica ou uma parte da personalidade. É simplesmente um modo para descrever



um comportamento, ou melhor, para descrever a percepção desse comportamento por parte dos outros.

Essa dimensão do comportamento humano pode ser medida e, em graus diferentes, colocada em uma escala. Em uma extremidade da escala colocaremos as pessoas que são percebidas como interrogativas (ou “condescendentes”).

Por que interrogativas? Porque alguns de nós temos a tendência a fazer perguntas mais do que afirmações ou declarações. E quando fazemos perguntas, o nosso comportamento transmite uma expectativa mais interlocutora. A voz é pausada e utilizada com parcimônia, as expressões e postura são quietas e submissas. Em quem faz mais perguntas que afirmações, o cumprimento de mãos parece indiferente.

Pessoas que parecem interrogativas tendem a falar com tom mais pacato e ouvem com maior atenção as opiniões dos outros. Mesmo as expressões do rosto e do corpo tendem a fazê-los parecer mais calmos, mais reflexivos, mais dispostos a ouvir, mais prudentes. Podemos, portanto, concluir que as pessoas do tipo interrogativo não parecem particularmente orientadas a controlar ou influenciar os outros, quando muito a conhecer, sondar, explorar.

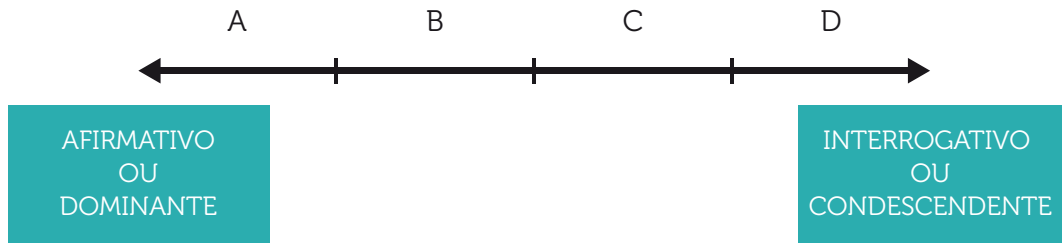
No outro extremo da escala, existem pessoas que são percebidas como afirmativas (ou “dominantes”). Esse tipo de pessoa tende a fazer declarações e afirmações mais do que perguntas. E quando fazem perguntas, o seu tom é taxativo, e muitas vezes traem o seu desejo real de influenciar os outros.

As pessoas do tipo afirmativo tendem, por exemplo, a sobrepor-se aos outros quando falam. Mantêm diretamente o olhar em seus interlocutores, utilizando o tom de voz e os acentos para sublinhar e dar pesos aos próprios conceitos. Suas expressões são pragmáticas, o cumprimento de mãos é firme, deixam o outro saber o que querem, fazem afirmações mais vezes do que perguntam. Eis por que elas são percebidas como pessoas que tendem constantemente a influenciar os outros.

### CARACTERÍSTICAS DE COMPORTAMENTO

AFIRMATIVO OU DOMINANTE	INTERROGATIVO OU CONDESCENDENTE
Toma a iniciativa	Espera ser solicitado
Comunica-se com rapidez	Comunica-se com ponderação
É desafiador	É encorajador
É direto	É sutil
Aparenta confiança	Aparenta calma
É ativo	É reativo
Toma decisões rápidas	Toma decisões rápidas
Tem sentido de urgência	Tem sentido de paciência

Vamos colocar os interrogativos e os afirmativos nos dois limites extremos da escala a seguir.



Podemos subdividir a escala em quatro segmentos: A, B, C e D. Cada um deles, apenas por convenção, compreende 25% do total. Portanto, as pessoas percebidas como pertencentes ao segmento A são consideradas mais afirmativas, enquanto as pessoas do segmento D são consideradas mais interrogativas do que as demais.

É claro que todos nós temos a sensação de poder variar e modular, dentro de certos limites, o nível de nossa assertividade, de acordo com o ambiente e a situação. Entretanto, mais intensamente do que nós mesmos percebemos, tendemos a recorrer espontaneamente ao nosso comportamento habitual, porque nos é mais apropriado, nos encontramos mais à vontade.

Todos nós temos uma zona de conforto, dentro da qual exprimimos comportamentos prevalentemente mais afirmativos ou interrogativos. Essa zona de conforto representa o modelo de comportamento ao qual confiamos nosso sucesso nas relações interpessoais. Nossas experiências anteriores nos indicaram como os mais eficazes.

Até agora, examinamos o *controle sobre os outros*. Consideremos agora a segunda dimensão do comportamento humano, o *controle sobre si*.

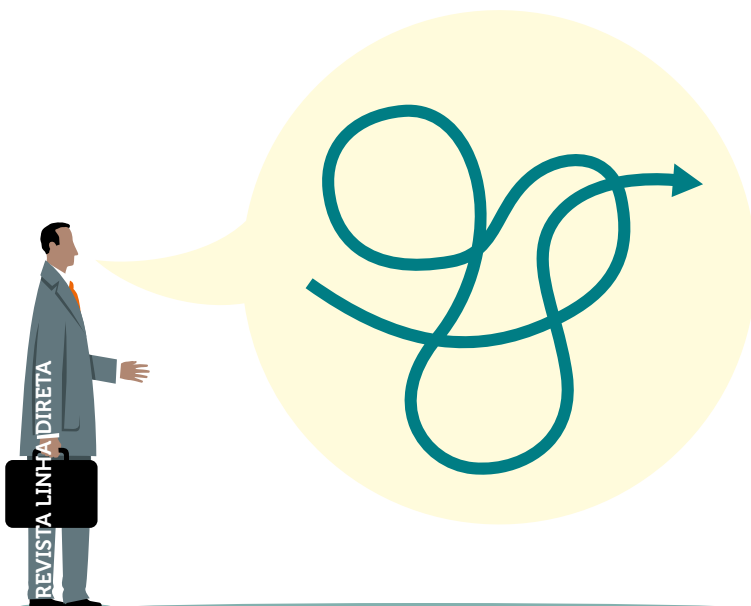
### CONTROLE SOBRE SI

Definimos o *controle sobre si* como o grau no qual o indivíduo, na percepção dos outros, tende a controlar ou manifestar as próprias emoções.

Alguns sinônimos possíveis são *expressividade* e *extroversão*, com seus respectivos contrários. Mais uma vez nos referimos ao comportamento como o indivíduo é percebido pelos outros.

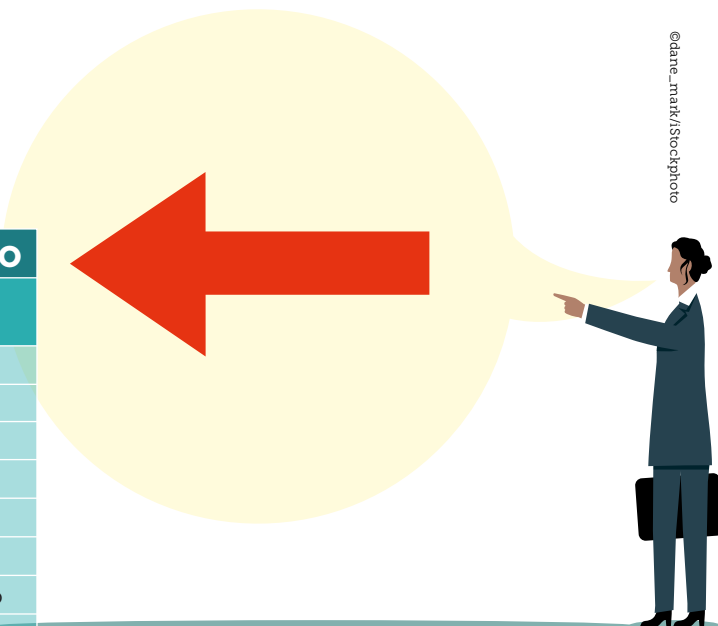
Cada um de nós evidentemente experimenta sentimentos e emoções, mas alguns tendem a manifestá-los livremente, enquanto outras pessoas sentem-se mais à vontade controlando a manifestação dos próprios sentimentos e dos próprios estados de ânimo, quase os excluindo das relações de trabalho.

É importante sublinhar que o controle de si, analogamente ao quanto dissemos sobre o controle dos outros, não é



um fator positivo nem negativo, é simplesmente uma forma para descrever o modo como os outros nos percebem.

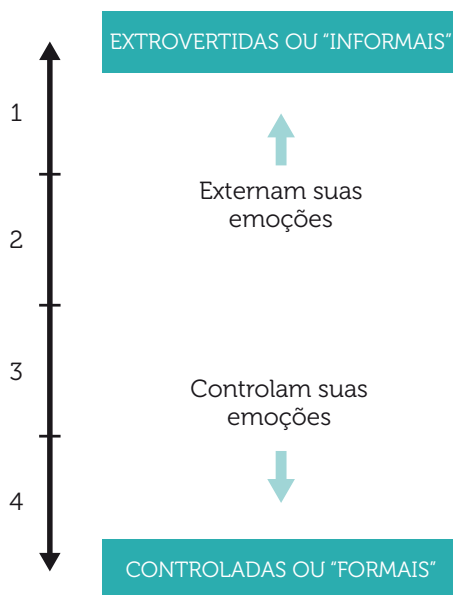
CARACTERÍSTICAS DE COMPORTAMENTO	
EXTROVERTIDO OU INFORMAL	CONTROLADO OU FORMAL
É espontâneo	É autocontrolado
É impulsivo	É autodisciplinado
Expressa os sentimentos	Oculto os sentimentos
É brincalhão	É retraído
Parece acessível	Parece inacessível
É caloroso	É impassível
É orientado para o macro	É orientado para o micro
É improvisador	É organizado
Aproxima-se	Mantém distância



Também essa dimensão do comportamento humano pode ser medida mediante uma escala. Em um dos extremos, colocaremos as pessoas que são percebidas como controladas. Essas pessoas algumas vezes parecem frias, desinteressadas, outras vezes as percebemos como reservadas e extremamente racionais. O rosto é quase insensível, elas gostam de fatos e detalhes, os sentimentos pessoais são limitados, são preocupadas, vigilantes, o olhar é severo e cuidadoso. Têm um comportamento mais reservado.

No lado oposto, colocaremos as pessoas percebidas como extrovertidas. São as que tendem a externar, a manifestar as próprias emoções, a envolver também as percepções, as intuições, as relações com os outros. Animadas, usam a expressão facial, distribuem sorrisos, têm gestos amigáveis e abertos, se interessam pouco pelos fatos, as mãos são livres, com as palmas para cima, abertas. Seu comportamento é mais expansivo.

As pessoas que se encontram nesse extremo da escala normalmente são abertas, até mesmo expansivas, e têm uma linguagem verbal, gestual e mímica animada, parecem vivazes e animadas todas as vezes que têm a oportunidade de exprimir-se e interagir no plano das emoções.



O comportamento social que descrevemos coloca o indivíduo nos dois extremos da escala, mas seguramente nem todas as pessoas pertencem a uma ou outra extremidade. Sem dúvida, temos a capacidade de variar o nível de autocontrole de acordo com a situação, assim como também com relação ao controle sobre os outros. Cada um de nós tende a recorrer ao próprio comportamento habitual e a reproduzir o comportamento que, de acordo com suas experiências, revelou-se como mais eficaz. ■