

# Origens dos Estilos Sociais

## Introdução

Como o principal impulsionador mundial de soluções de melhoria da performance humana através da aplicação dos Estilos Sociais, frequentemente é-nos perguntado quais as origens deste modelo e teoria acerca das relações interpessoais. Será que foi Larry Wilson quem criou este modelo? E os outros nomes que surgem associados a este modelo, como Merrill, Reed, Bolton, Lashbrook, ou outros? Algum terá criado o modelo dos Estilos Sociais?

A verdade é que o conceito dos Estilos Sociais e até o desenvolvimento deste modelo não pode ser atribuído a uma pessoa ou a uma Organização. Os Estilos Sociais evoluíram ao longo de mais de um século e muitos indivíduos já contribuíram para a construção de algumas peças do seu puzzle.

O objectivo deste estudo é o de fornecer uma visão global e sumária da história do modelo dos Estilos Sociais. A nossa única ambição é clarificar o papel da teoria dos Estilos Sociais na nossa sociedade e de que forma a Wilson Learning se tornou uma referência na aplicação deste modelo no âmbito do treino e desenvolvimento de competências.

## Quanto tudo começou

Muitas pessoas atribuem a teoria inicial acerca dos Estilos Sociais a Carl Jung. Por volta de 1900, o trabalho de Jung sobre a introversão e extroversão tinha sido o primeiro esforço registado na quantificação das diferenças de personalidade. Jung postulava que as diferenças na forma como as pessoas interagem se deviam à sua introversão (timidez, foco no interior) ou extroversão (maior à vontade, foco no exterior). Outros psicólogos expandiram as ideias de Jung (Raymond Cattell e Afred Adler, por exemplo), mas nenhum obteve o impacto da abordagem de Carl Jung, “Tipos de Psicologia.”

## A Primeira Matriz dos Estilos Sociais

A primeira utilização da matriz dos Estilos Sociais não foi efectuada por nenhuma das pessoas às quais actualmente associamos o uso da matriz no seio empresarial. De facto, as primeiras referências aos Estilos Sociais são encontradas na tese de doutoramento de John Marsten, em 1929. Marsten foi um psicólogo que investigou os comportamentos de liderança de gangs constituídos por jovens delinquentes. Ele descobriu que, o âmbito da teoria introversão/extroversão era demasiado limitado para explicar completamente os comportamentos de liderança adoptados pelos gangs. Neste sentido, John Marsten fez duas descobertas que impulsionaram a teoria dos Estilos Sociais:

- Primeiro, descobriu que a teoria introversão/extroversão estava demasiado focada na personalidade para poder ser útil para ele. A teoria tinha todo o seu foco nos sentimentos dos indivíduos. Marsten, por sua vez, optou por se centrar nos comportamentos observáveis, virados para o exterior, isto é, aquilo

que os indivíduos fazem, as suas acções, considerando que constituiriam uma melhor descrição dos membros dos gangs.

- Em segundo lugar, descobriu que cada uma das dimensões (introversão/extroversão) não permitia explicar a maioria das diferenças entre os indivíduos pertencentes a gangs. Face ao exposto, acabou por concluir que existiam duas dimensões ainda mais pertinentes, aquelas a que actualmente chamamos Assertividade e Resposta Comportamental.

Marsten, na sua pesquisa em 1929, foi o primeiro a utilizar os quadrantes aos quais associamos, nos dias de hoje, o modelo dos Estilos Sociais: Condutor, Expressivo, Amigável e Analítico.

### Os Estilos Sociais em Campo de Batalha

Em 1940, a Companhia Militar Americana contratou uma série de psicólogos para desenvolverem um conjunto de testes com vista ao recrutamento de indivíduos para o serviço militar, determinando quais os posicionamentos adequados dos recrutas. O principal objectivo era identificar os militares com um maior potencial de liderança e apoiar o recrutamento para posições específicas e mais técnicas.

Os Estilos Sociais tiveram um papel extremamente importante na identificação dos recrutas aptos para as funções cujo nível de especialização era elevado. Por exemplo, os psicólogos militares concluíram que os artilheiros mais eficazes eram os indivíduos com elevados padrões de assertividade e orientados para o controlo (aqueles a quem Masten atribuiu a denominação de Condutores). Paralelamente, os conceitos associados aos Estilos Sociais foram também utilizados para seleccionar os marinheiros com o perfil mais adequado para a navegação submarina.

Este trabalho e pesquisa ajudaram a impulsionar a teoria dos Estilos Sociais através da sua utilidade na identificação de perfis adequados para determinadas funções (job match), garantindo e providenciando, simultaneamente, abordagens práticas para medir e avaliar os Estilos Sociais de forma consistente e fidedigna.

### Os Estilos Sociais no Mercado de Trabalho

Os trabalhos de pesquisa continuaram nos anos de 1950 e 1960, nas academias militares e universidades. Contudo, nos anos de 1960 os Estilos Sociais foram introduzidos no mundo empresarial e dos negócios. David Merrill pegou nos estudos e trabalhos efectuados até ao momento e começou a aplicá-los na selecção de profissionais para a indústria de seguradoras. Por esta altura, o negócio de formação de Larry Wilson estava em expansão e desenvolvimento, focado primordialmente no treino, em técnicas de vendas, dos profissionais desta mesma indústria.

Nos inícios de 1970 David Marril (actual Tracom) e Larry Wilson (actual Wilson Learning) efectuaram uma parceria para o desenvolvimento e construção do primeiro programa de formação de Estilos Sociais, *Managing Interpersonal Relationships*. Com base no acordo efectuado na altura, a Wilson Learning desenvolveu o programa de formação e garantiu/forneceu as formações para as empresas. Tracom, por sua vez, garantiu o processo de feedback e análise de resultados.

### Wilson Learning Independente

A parceria funcionou bem durante vários anos. Contudo, ao longo do tempo os modelos de negócio da Tracom e Wilson Learning foram-se tornando incompatíveis. Neste sentido, em 1974 ambas as empresas chegaram a acordo, de que manteriam, ambas, os direitos face ao conteúdo original do programa Social Styles mas, seguindo, a partir daí, caminhos independentes. Larry Wilson contratou então posteriormente W. Brad Lashbrook, Ph.D. and John Wenburg, Ph.D. para desenvolverem a sua própria de análise de resultados, do portfólio dos Estilos Sociais. Brad Lashbrook acabou mesmo por se tornar uma referência no grupo de

pesquisa da Wilson Learning, enquanto John Wenburg deu início ao grupo de Serviços Estratégicos de Negócio da Wilson Learning.

Ao desenvolverem o Perfil de Estilos de Sociais da Wilson Learning, Lashbrook e Wenburg contribuíram com melhorias significativas face à ferramenta de análise de resultados inicial.

- A ferramenta inicial de análise de resultados era constituída por uma extensa checklist de adjetivos. Enquanto elemento de selecção de candidatos para uma vaga de emprego, esta lista não levantava grandes problemas, até porque os candidatos não hesitavam em realizar esta longa tarefa, contudo quando utilizada em contexto de formação e desenvolvimento, esta lista tornou-se, de facto, uma questão a ultrapassar. Como resposta, Lashbrook e Wenburg utilizaram uma abordagem mais contemporânea assente numa nova escala. Esta abordagem permitiu inclusivamente uma análise mais fidedigna dos estilos sociais, baseada numa ferramenta de muito mais célere preenchimento.
- Em segundo lugar, a ferramenta original media apenas duas dimensões dos Estilos Sociais, a Assertividade e a Resposta Comportamental. A Wilson Learning integrou o conceito de versatilidade no programa de formação e neste sentido, Lashbrook e Wenburg desenvolveram também uma via para medir a Versatilidade. Esta nova medida, o Perfil de Versatilidade, foi integrado como parte do feedback a ser fornecido, em simultâneo com o perfil de Estilo Social.

Assim sendo, Lashbrook e Wenburg criaram um Perfil dos Estilos Sociais claramente superior ao original, em termos de fiabilidade e validade preditiva.

## **Desenvolvimento Contínuo dos Estilos Sociais segundo a abordagem Wilson Learning**

Durante os 30 anos seguintes a Wilson Learning continuou a conduzir e a promover os estudos e pesquisas em torno da temática dos Estilos Sociais. Temos sido responsáveis pela maioria da pesquisa efectuada sobre este conceito desde 1974 e continuamos, permanentemente, a apoiar e a promover o estudo desta temática quer em termos profissionais como académicos.

A Wilson Learning tem suportado a pesquisa dos Estilos Sociais de várias formas:

- Cerca de 100 pesquisas e estudos académicos e teses de doutoramento têm utilizado a ferramenta de Estilos Sociais da Wilson Learning. Estas pesquisas têm incluído um conjunto diversificado de tópicos em áreas como a comunicação, psicologia, educação e gestão.
- A Wilson Learning tem adaptado culturalmente o perfil dos Estilos Sociais em mais de 30 línguas e continua a expandir este número ano após ano. De facto, há alguns anos atrás completamos o único estudo efectuada sobre a natureza dos estilos sociais, com dados provenientes de mais de 20 países, de todos os continentes do globo, à excepção da Antárctida.
- A Wilson Learning continua a conduzir a sua própria pesquisa sobre os efeitos dos Estilos Sociais nas relações que se estabelecem no trabalho, nos perfis de comunicação e no impacto que exercem na performance individual e organizacional. Ao longo dos anos temos vindo a conduzir cerca de 50 estudos independentes sobre tópicos como o impacto do treino em Versatilidade no desempenho ao nível das vendas, liderança e satisfação do cliente.

Com a maior base de dados referente aos resultados dos Perfis dos Estilos Sociais, continuamos a assegurar e a promover a condução de pesquisas na tecnologia avançada dos Estilos Sociais.

## Progressos da Wilson Learning nos Estilos Sociais

A Wilson Learning tem investido uma quantidade significativa de tempo, energia, e recursos no avanço e melhoria constantes do modelo dos Estilos Sociais, e da sua respectiva aplicação nas competências de relacionamento interpessoal. Enquanto não podemos descrever e detalhar toda a pesquisa que temos efectuado e promovido ao longo dos anos, podemos avançar com alguns dos desenvolvimentos dos quais temos particular orgulho.

### Versatilidade

Tal como foi descrito anteriormente, a ferramenta inicial dos Estilos Sociais estava exclusivamente focada em duas dimensões: Assertividade e Resposta Comportamental. Quando desenvolvemos o nosso próprio modelo explorámos mais aprofundadamente o conceito de Versatilidade. O perfil dos Estilos Sociais da Wilson Learning foi o primeiro modelo a fornecer feedback às pessoas sobre os seus níveis de Versatilidade e como prova disso, através do treino, as pessoas podem, efectivamente, melhorar a sua Versatilidade.

Recentemente, temos vindo a explorar e a aprofundar o modo como as pessoas expressam e exteriorizam a sua Versatilidade. Em resultado, o nosso último programa dos Estilos sociais, integra dois grandes progressos:

- Introduzimos o modelo de resposta versátil. Este modelo ajuda as pessoas a compreenderem o processo de versatilidade, de modo a que possam, facilmente, aprender as competências que lhes permitem adaptar o seu comportamento ao do outro.
- A nossa pesquisa mostra que a Versatilidade é circunstancial. Neste sentido introduzimos linhas orientadoras que mostram como a Versatilidade pode ser aplicada em situações de Liderança específicas, tais como avaliações de desempenho, reuniões de equipa, ou gestão de conflitos.

### Natureza positiva da Assertividade e Resposta Comportamental

Nas versões primárias da teoria dos Estilos Sociais, a Assertividade e Resposta Comportamental eram encaradas como duas dimensões com valores altos ou baixos. Assim, o indivíduo era visto como muito ou pouco Assertivo. Estes valores acabaram por criar alguma resistência entre alguns formandos dado que a mensagem que passava era que quando a pessoa tinha valores baixos em termos de Assertividade ou Resposta Comportamental era, de alguma forma, desequilibrada. Através da pesquisa sobre estas dimensões, fomos capazes de compreender a relação positiva de ambos os lados, alto ou baixo, e como resultado alterámos a nossa interpretação da matriz dos Estilos sociais.

Por exemplo, a Wilson Learning reconheceu que todas as pessoas são assertivas (isto é, querem afirmar as suas ideias e opiniões). Algumas pessoas são mais directas (respondem assertivamente), enquanto outras são mais indirectas (questionam assertivamente). Simultaneamente, não é que existam pessoas mais focadas na tarefa do que outras, mas sim que algumas pessoas preferem e dão prioridade ao desenvolvimento de relações enquanto à medida que as tarefas se vão desenvolvendo e trabalham juntas (Orientação para a Tarefa) enquanto outras preferem desenvolver primeiro boas relações de modo a depois trabalharem mais eficazmente juntas (Orientação para as pessoas).

Esta abordagem tornou mais fácil para as pessoas aceitarem o seu próprio Estilo social e conferiu-lhes também um maior foco nos seus comportamentos de Versatilidade.

### Estilos Sociais – Um fenómeno Global

Desde os anos de 1980, a Wilson Learning tem assumido o compromisso de partilhar o conceito dos estilos sociais à escala global. Como resultado, nos últimos 20 anos temos acumulado uma base de dados que integra mais de sete milhões de perfis de estilos Sociais. Há alguns anos atrás, conduzimos aquele que foi o maior e único estudo de Estilos Sociais realizado globalmente. A Wilson Learning utiliza esta base de dados

para fundamentar e provar que o modelo de Estilos Sociais é fidedigno independentemente da cultura ou língua e que a percentagem de Condutores, Amigáveis, Expressivos e Analíticos permanece constante nas diferentes culturas.

### **O impacto da Versatilidade na Performance**

Ao longo dos anos, temos vindo a conduzir um conjunto de estudos que mostram o impacto de elevadas competências de Versatilidade. Estes estudos têm demonstrado que a Versatilidade é um factor chave de sucesso para os indivíduos e negócios. Entre as nossas descobertas encontram-se as seguintes conclusões:

- Ser altamente versátil contribui significativamente para a capacidade dos vendedores aumentarem as cotas de mercado.
- Melhorar as competências de Versatilidade dos gestores de vendas otimizará, simultaneamente, as suas competências de coaching, aumentando as vendas geradas pelas suas equipas de vendedores.
- Os gestores com alta versatilidade têm equipas mais satisfeitas e são classificados como tendo uma performance com maiores resultados positivos.
- A formação em Versatilidade permite aumentar com sucesso as competências de versatilidade de vendedores, gestores e dos principais representantes do serviço ao cliente.

### **Conclusões**

A história dos estilos Sociais é longa, e muitos académicos e investigadores têm contribuído para o seu desenvolvimento e progresso. É impossível afirmar que uma pessoa ou organização deram origem ao conceito dos estilos sociais, mas as melhores e mais consistentes ferramentas e bases de dados pertencem à Wilson Learning.

Por: Michael Leimbach, Ph.D.  
Vice President, Research and Design  
Wilson Learning Worldwide

Mais informação sobre a Wilson Learning disponível em [www.wilsonlearning.com.pt](http://www.wilsonlearning.com.pt)



Rua Fonte de Maio, 37, 1º  
2770-065 Paço de Arcos  
(t) 21 440 04 10  
(f) 21 440 04 19  
(@) [info@wilsonlearning.com.pt](mailto:info@wilsonlearning.com.pt)