Maria Joana
TERAPEUTA

RELATÓRIO INDIVIDUAL

PERFIS DE AÇÃO E COLABORAÇÃO · LEITURA INDIVIDUAL

# Lyara

Concluído em 19 de novembro de 2026

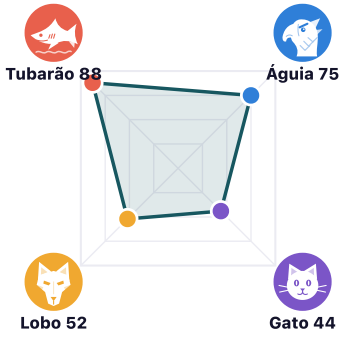
> **Tubarão: decisão que destrava. Águia também apareceu com força. Isso não define um estilo fixo.**




Preparado por **Maria Joana**

Uso para reflexão e desenvolvimento. Não é teste psicológico, diagnóstico ou critério isolado para decisões sobre pessoas.

## Seu perfil em uma página




SEU PERFIL

### Tubarão: decisão que destrava

*"Eu prefiro decidir e avançar a deixar as coisas paradas."*

**Direção** **Iniciativa** **Resultado**

**Forças**

- Destrava impasses
- Enxerga possibilidades
- Organiza o caminho

**Pontos cegos**

- Ritmo que deixa gente para trás
- Começar mais do que concluir
- Esperar ter tudo para decidir

**Como falar comigo:** Vá direto ao ponto, com a decisão que precisa ser tomada e as opções.

**Canto para pegar emprestado:** Gato, conexão e escuta.

**Em que decisão recente eu fui rápido demais, e quem teria me ajudado a ver algo que eu não vi?**

O nome do seu perfil junta o canto que mais apareceu nas suas respostas com a leitura dele. Não é um tipo nem uma caixa: é um jeito de resumir a sua tendência mais frequente para conversar sobre ela.

## Como ler este mapa

O mapa de Ação e Colaboração organiza o jeito de agir e de trabalhar com outras pessoas em dois eixos. O primeiro é o ritmo: de um lado o impulso para iniciar, decidir e mudar; do outro a cadência para manter, aprofundar e consolidar. O segundo é o foco: de um lado pessoas e ideias; do outro tarefas e critérios.

Cruzando os dois eixos, nascem quatro cantos, cada um com uma metáfora para conversar: Águia (impulso com pessoas e ideias), Gato (cadência com pessoas), Lobo (cadência com tarefas e critérios) e Tubarão (impulso com tarefas e resultado). Todo mundo usa os quatro cantos; o mapa mostra quais aparecem com mais frequência quando você responde sobre si.

O resultado mostra preferências declaradas, não capacidades. Cada canto recebe um índice de 0 a 100 a partir das suas respostas; o ponto no mapa resume os contrastes entre os quatro. Estar perto do centro significa pouco contraste entre os lados, e não prova equilíbrio nem ausência de

preferência. As metáforas servem para conversar: nenhum animal é melhor que outro, e nenhum descreve quem você é por inteiro.

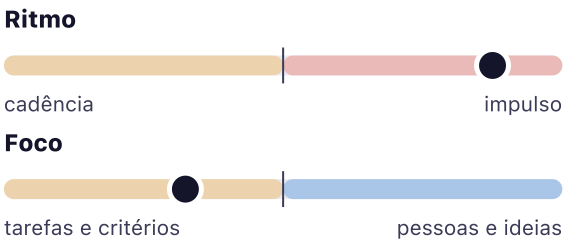
# 01 O mapa de duas dimensões

↑ impulso




↓ cadência

← tarefas e critérios · pessoas e ideias →

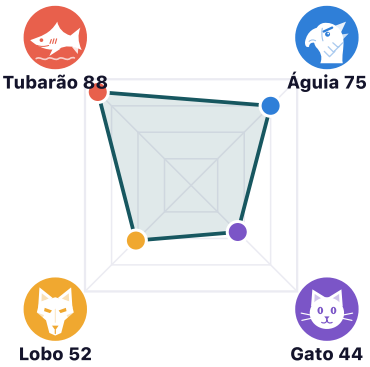



**Ritmo:** mais perto de impulso. Impulso: preferência por iniciar, decidir rápido, experimentar e mudar de rota.

**Foco:** mais perto de tarefas e critérios. Tarefas e critérios: atenção maior a metas, processos, dados e qualidade.

# Seu repertório nos quatro cantos

O losango mostra quanto cada canto apareceu nas suas respostas, na mesma posição do mapa. Cada índice visual de 0 a 100 vem da média de dez respostas de 1 a 5: é uma comparação dentro deste questionário, não percentil nem medida de capacidade.




**1º · Tubarão** — Índice 88/100 · média 4,20/5

Em relação à sua média: +22,00 pontos.

**2º · Águia** — Índice 75/100 · média 3,60/5

Em relação à sua média: +9,00 pontos.

**3º · Lobo** — Índice 52/100 · média 2,60/5

Em relação à sua média: -14,00 pontos.

**4º · Gato** — Índice 44/100 · média 2,20/5

Em relação à sua média: -22,00 pontos.

# 02 Seu canto principal



O CANTO QUE MAIS APARECEU

## Tubarão · Decisão que destrava

*"Eu prefiro decidir e avançar a deixar as coisas paradas."*

O canto do Tubarão junta impulso com foco em tarefas e resultados. Quem usa muito este canto costuma assumir a frente, priorizar com rapidez e transformar intenção em ação. A energia vem de desafios, de metas claras e de ver as coisas acontecendo.

No dia a dia, aparece em quem pergunta "qual é a decisão?", corta a conversa que está girando, assume a responsabilidade quando ninguém assume e mede o progresso pelo resultado. Costuma ser direto, rápido e competitivo, e se incomoda com demora sem motivo. Também aparece na pressa que atropela quem precisava ser ouvido.

**O que costuma dar energia**

Desafios, metas ambiciosas, autonomia para decidir, ritmo rápido e resultados visíveis.

**O que costuma drenar**

Reuniões sem decisão, burocracia sem sentido, ritmo lento, falta de autonomia e conversas que giram sem chegar a lugar nenhum.

# O segundo canto e a combinação em você



SEGUNDO CANTO

## Águia · Visão que mobiliza

*"Eu enxergo o que pode existir e gosto de levar as pessoas comigo até lá."*

O canto da Águia junta impulso para começar com foco em pessoas e ideias. Quem usa muito este canto costuma olhar de cima, ligar pontos que parecem distantes e transformar uma possibilidade em convite. A energia vem do novo, do "e se?" e de ver outras pessoas se animarem com uma direção.

**Impulso em dobro**

Os dois cantos de impulso juntos: visão para enxergar o caminho e decisão para colocá-lo em movimento. Costuma ser uma combinação de muita energia para começar e para mobilizar pessoas em torno de uma meta.

**O que oferece:** Velocidade para sair do lugar, coragem para propor e decidir, capacidade de abrir frentes e de puxar o grupo junto.

**O cuidado:** O ritmo pode ficar alto demais para quem precisa de cadência, e as frentes abertas podem passar à frente das concluídas.

**Prática:** Escolha um parceiro do canto do Lobo ou do Gato para revisar cada nova iniciativa antes do lançamento: ele vê o que a pressa esconde.

# O canto menos usado: repertório para ampliar



CANTO MENOS USADO

## Gato · Escuta que une

*"Eu percebo como as pessoas estão e cuido para que todo mundo caiba na conversa."*

O canto do Gato aparece pouco nas suas respostas. Isso costuma indicar foco maior no trabalho e no ritmo do que no clima do grupo, e talvez menos paciência para conversas longas ou para ouvir antes de propor.

**Como pegar emprestado:** Pegar o Gato emprestado é desacelerar para ouvir: perguntar antes de afirmar, notar quem ficou de fora e dizer às pessoas que a contribuição delas foi vista.

**Prática da semana:** Em uma conversa por dia nesta semana, faça uma pergunta a mais antes de dar a sua opinião e repita o que ouviu antes de responder.

Usar menos um canto não é falta: é um espaço de repertório. Ninguém precisa usar os quatro na mesma medida.

# 03 Suas forças

As forças dos seus três cantos mais usados, cada uma com um jeito de usar no dia a dia.

TUBARÃO

### Destrava impasses

Quando o grupo está parado, propõe uma decisão ou um teste prático e faz a coisa andar.

**Como usar:** Quando uma conversa girar sem saída, proponha: "vamos testar a opção A por uma semana e rever na sexta?".

ÁGUIA

### Enxerga possibilidades

Costuma ver caminhos que o grupo ainda não considerou e ligar ideias de áreas diferentes. Em momentos de impasse, isso abre espaço.

**Como usar:** Quando o grupo travar, ofereça três alternativas em vez de uma, e diga qual você testaria primeiro e por quê.

LOBO

### Organiza o caminho

Transforma objetivos em etapas, prazos e responsáveis. Com isso, o grupo sabe o que fazer e em que ordem.

**Como usar:** No início de um projeto, ofereça-se para montar a sequência de etapas e compartilhe-a com todos no mesmo dia.

TUBARÃO

### Prioriza com clareza

Separa o essencial do acessório com rapidez e protege o que mais importa de distrações.

**Como usar:** No começo da semana, compartilhe com o grupo as três prioridades e o que, por causa delas, vai ficar para depois.

ÁGUIA

### Desperta interesse

Tem facilidade para explicar o "para quê" de uma ideia de um jeito que anima outras pessoas a participar.

**Como usar:** Antes de um projeto começar, conte a história do resultado esperado em dois minutos. Depois peça que alguém do grupo conte de volta com as próprias palavras.

LOBO

### Cuida da qualidade

Percebe inconsistências, riscos e detalhes que podem comprometer o resultado, antes que eles virem problema.

**Como usar:** Antes de uma entrega importante, faça uma revisão com uma lista de verificação curta e ensine-a a alguém do grupo.

# Pontos cegos

O outro lado das mesmas preferências: o que costuma escapar quando um canto é muito usado, com o que fazer.

TUBARÃO

### Ritmo que deixa gente para trás

A velocidade pode atropelar quem precisa de mais tempo para entender, e o grupo concorda sem estar junto.

**O que fazer:** Antes de decidir algo que afeta outras pessoas, ouça pelo menos duas delas e diga o que mudou por causa do que ouviu.

ÁGUIA

### Começar mais do que concluir

A energia do novo pode deixar várias frentes abertas ao mesmo tempo, e as pessoas que acompanham ficam sem saber qual é a prioridade.

**O que fazer:** Antes de abrir uma frente nova, feche ou entregue uma que já está aberta. Mantenha uma lista visível com no máximo três frentes.

LOBO

### Esperar ter tudo para decidir

A busca por critério e informação completa pode atrasar decisões que precisariam sair com o que já se sabe.

**O que fazer:** Defina antes qual é a informação mínima para decidir. Quando ela chegar, decida e marque uma data para revisar.

TUBARÃO

### Objetividade que soa dura

O jeito direto economiza tempo, mas pode ser recebido como frieza ou crítica pessoal.

**O que fazer:** Comece a próxima conversa difícil reconhecendo algo que a pessoa fez bem. Depois vá direto ao ponto.

ÁGUIA

### Visão antes dos passos

A ideia pode chegar clara para você e vaga para quem precisa executá-la. O entusiasmo às vezes ocupa o lugar do combinado.

**O que fazer:** Termine toda conversa de ideia com três respostas escritas: o primeiro passo, quem faz e até quando.

LOBO

### Resistir à mudança de rota

Mudanças de última hora costumam incomodar, mesmo quando são necessárias, e o incômodo pode virar rigidez.

**O que fazer:** Quando uma mudança chegar, pergunte primeiro "qual é o motivo?" e depois "o que precisamos ajustar?", antes de dizer se concorda.

# No trabalho: estilo, decisão, ambiente e liderança

### PELO CANTO DO TUBARÃO

**Como costuma trabalhar:** Rende mais em trabalhos com metas, autonomia e desafio: liderar, negociar, resolver crises, abrir mercados, decidir. Prefere ritmo rápido, poucas regras e liberdade para escolher o caminho. Funciona melhor quando é cobrado por resultado e não por processo.

**Como costuma decidir:** Costuma decidir rápido, pelo resultado e pela prioridade. Prefere uma decisão boa agora a uma perfeita depois. Pode subestimar o impacto nas pessoas e a adesão do grupo. Uma pergunta que ajuda: "quem precisa estar comigo para isto funcionar?".

**O ambiente que favorece:** Ambientes com metas claras, autonomia, reconhecimento por resultado e espaço para assumir desafios. Pontos combinados de escuta do grupo ajudam a velocidade a virar adesão.

**Como costuma liderar:** Lidera pela direção e pela iniciativa: define metas, decide e protege as prioridades. Cresce quando escuta antes de decidir, explica o porquê das escolhas e divide o protagonismo com a equipe.

### PELO CANTO DA ÁGUIA

**Como costuma trabalhar:** Rende mais em trabalhos com começo, variedade e espaço para criar: lançar, prototipar, apresentar, mobilizar. Costuma preferir pensar junto a seguir um roteiro fechado e se envolve quando entende o propósito. Funciona melhor com alguém que ajude a transformar a ideia em sequência de etapas.

**Como costuma decidir:** Costuma decidir pela possibilidade: o que pode dar certo, o que é novo, o que anima as pessoas. Decide rápido quando sente que a direção é boa e pode subestimar riscos e custos de execução. Uma pergunta que ajuda: "o que precisaria ser verdade para isto dar errado?".

**O ambiente que favorece:** Ambientes com autonomia, troca de ideias, reconhecimento visível e projetos novos de tempos em tempos. Combinados claros de entrega ajudam a energia a virar resultado, sem tirar a liberdade de propor.

**Como costuma liderar:** Lidera pela visão e pelo entusiasmo: mobiliza, abre caminhos e dá sentido ao trabalho. Cresce quando combina essa visão com acompanhamento próximo e quando delega a organização a quem gosta de estruturar.

## Comunicação

**Como você costuma se comunicar:** Comunicação direta, breve e orientada à ação: vai ao ponto, fala da decisão e do próximo passo, e pede o mesmo dos outros.

**Pelo canto da Águia:** Comunicação entusiasmada, visual e ampla: fala do futuro, usa histórias e exemplos, pensa em voz alta e convida a participar.

**Como falar com você:** Vá direto ao ponto, com a decisão que precisa ser tomada e as opções.

**Como falar com você:** Comece pelo propósito e pela possibilidade, e só depois entre nos detalhes.

**Como falar com você:** Mostre o impacto no resultado e deixe claro quem precisa ser ouvido antes de decidir.

**Como falar com você:** Dê espaço para a ideia aparecer e ajude a fechar com perguntas sobre o primeiro passo.

## Quando a pressão aumenta

### Tubarão

Sob pressão, tende a acelerar mais, assumir o controle, ficar impaciente e cobrar com mais dureza. Pode decidir sozinho e só depois comunicar.

**O que ajuda:** Fazer uma pausa curta antes de responder, perguntar "o que eu não estou vendo?" e escolher quem precisa ser ouvido antes do próximo passo.

### Águia

Sob pressão, tende a acelerar, abrir mais frentes, buscar uma saída criativa e falar mais. Quando a pressão vira cansaço, pode perder o entusiasmo de repente e se afastar do que exige rotina.

**O que ajuda:** Escolher uma única prioridade para o dia, conversar com alguém de confiança para organizar as ideias e lembrar de uma entrega já concluída.

# 04 Na equipe: você com cada canto

Traz para a equipe direção, senso de urgência e coragem para decidir. É quem costuma tirar o grupo da paralisia e manter o foco no que precisa ser entregue. Abaixo, como o seu canto principal costuma se encontrar com cada um dos quatro, e uma dica para cada encontro.



## Águia com Tubarão

Os dois têm impulso: a Águia abre caminhos e o Tubarão escolhe um e vai. A parceria costuma ser rápida e ousada.

**Dica:** Combinem quem decide e chamem alguém de cadência para revisar riscos antes de lançar.



## Gato com Tubarão

Cantos opostos: o Tubarão quer decidir e o Gato quer ouvir antes. Pode haver atrito, e é uma das parcerias que mais se completam.

**Dica:** O Tubarão ganha ao ouvir antes de decidir; o Gato ganha ao dizer com clareza o que pensa, no momento em que é preciso.



## Lobo com Tubarão

Os dois focam na tarefa: o Tubarão define a meta e o Lobo garante o como. A parceria costuma ser muito produtiva.

**Dica:** O Tubarão ganha ao dar tempo para o planejamento; o Lobo ganha ao aceitar decisões com informação suficiente, e não completa.



## Tubarão com Tubarão

Muita energia e velocidade, e às vezes disputa pela condução. A teoria interpessoal descreve isso: quando um conduz, o outro tende a ceder, e dois que querem conduzir competem.

**Dica:** Dividam as áreas de decisão com clareza e combinem quem decide o quê antes de começar.

# Os quatro perfis e como colaborar com cada um

Todo mundo usa os quatro cantos do mapa em algum momento. As sugestões de convivência são práticas, tiradas da definição de cada perfil; não são achados de pesquisa.



## Águia · exploração e visão

Preferência por enxergar possibilidades, abrir caminhos e mobilizar pessoas em torno do que pode ser feito. **Recurso:** visão ampla, criatividade e capacidade de despertar interesse por novas direções. **Atenção:** começar mais do que concluir, ou apresentar a visão antes de combinar os passos.

**Para conversar:** Comece pelo propósito e pelas possibilidades; depois combine juntos os primeiros passos e quem acompanha cada um.

**Para apoiar:** Ofereça espaço para propor e ajude a fechar: prazos curtos, uma prioridade por vez e retorno sobre o que já foi concluído.



## Gato · conexão e escuta

Preferência por escutar, construir confiança e manter a cooperação no grupo. **Recurso:** sensibilidade ao clima, escuta atenta e capacidade de construir acordos que duram. **Atenção:** adiar uma decisão ou uma conversa difícil para preservar a relação.

**Para conversar:** Dê tempo para ouvir as pessoas envolvidas e diga com clareza o que precisa ser decidido e até quando.

**Para apoiar:** Valorize a construção de acordos e combine, com antecedência, o momento da conversa difícil, para que ela não seja adiada.



## Lobo · estrutura e consistência

Preferência por organizar etapas, cumprir combinados e entregar com qualidade e previsibilidade. **Recurso:** planejamento, atenção a detalhes e confiabilidade na execução. **Atenção:** resistir a mudanças de última hora ou demorar a decidir sem todos os critérios.

**Para conversar:** Traga dados, critérios e o passo a passo; avise mudanças o quanto antes e explique o motivo.

**Para apoiar:** Defina o mínimo de informação necessário para decidir e proponha testes pequenos quando não houver tudo definido.



### Tubarão · direção e decisão · seu canto principal

Preferência por decidir, priorizar e transformar intenção em ação com foco no resultado. **Recurso:** iniciativa, objetividade e capacidade de destravar impasses. **Atenção:** avançar mais rápido do que o grupo consegue acompanhar.

**Para conversar:** Vá direto ao ponto, com a decisão que precisa ser tomada e as opções; deixe claro quem precisa ser ouvido antes.

**Para apoiar:** Reconheça a capacidade de destravar e combine pontos de escuta do grupo antes das decisões que afetam todos.

## Como os estilos se encontram

A teoria interpessoal descreve como os estilos se encontram numa conversa, num sistema chamado complementaridade (Kiesler, 1983). Quando 50 duplas foram observadas momento a momento, o afeto dos dois andou junto, com calor respondido com calor, enquanto a dominância andou em sentidos opostos: quando um conduzia, o outro tendia a ceder (Sadler e colaboradores, 2009).

Na prática, isso ajuda a ler o mapa em grupo. Dois perfis de impulso na mesma conversa podem disputar a condução; dois de cadência podem esperar que o outro decida. Já a disposição para cooperar tende a se espalhar nos dois sentidos, para o bem e para o mal.

# 05 Plano de 30 dias

Ampliar o repertório é uma questão de fazer, não só de querer: num estudo de 15 semanas, aceitar desafios de comportamento não previu mudança de traço, e só completá-los previu (Hudson e colaboradores, 2019). Escolha um único desafio, faça-o durante a semana e anote o que aconteceu.

1

**Semana 1 · Ouvir antes de decidir**

Em toda decisão desta semana que afete outras pessoas, ouça pelo menos duas delas antes e conte o que mudou por causa do que ouviu.

**Como fazer:** Anote as decisões da semana numa lista. Para cada uma, escreva quem ouviu e o que levou em conta. Na sexta, releia. **O que observar:** Se as decisões demoraram mais, e se a execução andou mais rápido porque o grupo estava junto.

2

**Semana 2 · Da ideia à entrega**

Escolha um único projeto e leve-o até uma entrega concreta, por menor que seja, antes de abrir qualquer frente nova.

**Como fazer:** Na segunda-feira, defina a entrega da semana e combine uma data com alguém. Anote as ideias novas numa lista de "depois" em vez de começá-las. **O que observar:** Quantas ideias novas apareceram e quantas você conseguiu guardar para depois. Como foi a sensação de terminar.

3

**Semana 3 · Pegar emprestado o canto do Gato**

Em uma conversa por dia nesta semana, faça uma pergunta a mais antes de dar a sua opinião e repita o que ouviu antes de responder.

**Como fazer:** Pegar o Gato emprestado é desacelerar para ouvir: perguntar antes de afirmar, notar quem ficou de fora e dizer às pessoas que a contribuição delas foi vista. **O que observar:** O que ficou mais fácil do que você esperava e o que pediu mais esforço. Como as pessoas reagiram.

4

**Semana 4 · Integrar e combinar**

Converse com alguém de um canto diferente do seu sobre o que você praticou nas últimas três semanas e combine como os dois vão trabalhar melhor juntos.

**Como fazer:** Escolha a pessoa, conte o que tentou e o que percebeu, e pergunte o que ela notou em você. Combinem um ajuste concreto no jeito de trabalharem juntos. **O que observar:** O que mudou na sua forma de agir e na reação das pessoas. Qual prática vale manter no mês seguinte.

**Para as próximas 24 horas:** Antes da próxima decisão que afeta outras pessoas, pergunte a opinião de uma delas e diga, ainda hoje, o que você levou em conta do que ouviu.

## Perguntas para refletir

1. Em que decisão recente eu fui rápido demais, e quem teria me ajudado a ver algo que eu não vi?
2. Qual ideia minha ainda espera um primeiro passo concreto, e quem poderia dá-lo comigo?
3. O que a minha equipe aprenderia se eu delegasse uma tarefa que hoje eu faço por ser mais rápido?
4. Em que situação o canto do Gato faria falta para mim, e quem por perto já o usa bem?
5. Em que situação o meu entusiasmo ajudou o grupo, e em qual ele atropelou quem precisava de mais tempo?
6. Quem convive comigo reconheceria este mapa? O que essa pessoa diria que ficou de fora?

# 06 De onde vêm as duas dimensões

A ideia de organizar o comportamento entre pessoas em dois eixos tem quase cem anos. Esta é a linha do tempo das obras e dos estudos que a construíram.

**1928**

### O círculo das emoções

William Marston, em Emotions of Normal People, descreveu um "círculo das emoções" que parte da relação entre a pessoa e os estímulos do ambiente, aliados ou antagônicos, mais fracos ou mais fortes. Nele, nomeou quatro emoções primárias: dominância, indução, submissão e conformidade (Marston, 1928).

**1957**

### O modelo circular do comportamento interpessoal

Timothy Leary propôs, em Interpersonal Diagnosis of Personality, organizar o comportamento entre pessoas num círculo (Leary, 1957).

**1979–1988**

### Da intuição à medida

Jerry Wiggins sistematizou os termos da língua que descrevem traços interpessoais (Wiggins, 1979), e a equipe dele construiu escalas com itens escolhidos pela posição no círculo (Wiggins e colaboradores, 1988). Donald Kiesler publicou o "Círculo Interpessoal de 1982", uma taxonomia pensada para a complementaridade nas interações (Kiesler, 1983).

**1989**

### O encontro com o Big Five

Com 315 adultos, o círculo se mostrou definido principalmente por extroversão e amabilidade; os dois modelos descrevem a personalidade por ângulos que se completam (McCrae e Costa, 1989).

**2009**

### Um guia para usar o círculo

Uma revisão de Michael Gurtman mostra como o círculo serve para resumir os traços interpessoais de uma pessoa e para esclarecer o significado interpessoal de traços, problemas e motivos (Gurtman, 2009).

Os Perfis de Ação e Colaboração herdam dessa tradição a ideia de organizar o comportamento em dois eixos. Não herdam as escalas, as normas nem os resultados desses estudos: os 40 itens são autorais e o instrumento ainda não foi estudado por pesquisa própria.

Num nível ainda mais amplo, a pesquisa reduz grande parte das palavras que usamos para descrever pessoas a duas dimensões: agência, ligada a iniciativa e capacidade de realizar, e comunhão, ligada a cuidado e cooperação. A comunhão é a mais importante quando avaliamos os outros; a agência pesa mais quando avaliamos a nós mesmos (Abele e Wojciszke, 2007).

Neste instrumento, o ritmo (impulso ou cadência) se inspira na ideia de agência, e o foco (pessoas e ideias ou tarefas e critérios) na de comunhão. É uma inspiração teórica, não uma equivalência medida: ainda não há estudo que compare estas escalas com as medidas citadas.

## O que a neurociência diz, e o que não diz

A neurociência da personalidade estuda como traços amplos, como a extroversão, a amabilidade e a conscienciosidade, se relacionam com o cérebro. Esses traços se parecem com as ideias dos dois eixos, mas a neurociência não estuda os quatro perfis nem os localiza no cérebro: o que segue é contexto, não explicação do seu resultado.

### Iniciativa: o que se estuda sobre ativação e recompensa

A teoria de Gray propõe dois grandes sistemas motivacionais: um de inibição, ligado a ameaças e punições, e um de ativação, ligado a recompensas. Ao medir essas sensibilidades por questionário, pesquisadores viram que quem tinha mais sensibilidade de ativação ficou mais feliz ao antecipar uma recompensa, e quem tinha mais sensibilidade de inibição ficou mais nervoso ao antecipar uma punição (Carver e White, 1994).

Uma revisão de neurobiologia propõe que a extroversão, em seus componentes de afiliação e de agência (dominância, ambição, realização), se baseia na motivação por incentivos positivos. Uma rede que reúne córtex orbital medial, amígdala, hipocampo, núcleo accumbens e as projeções dopaminérgicas da área tegmental ventral codificaria a intensidade dos incentivos, e as diferenças entre pessoas viriam, em parte, da variação nessas projeções. O modelo se apoia sobretudo em evidência animal (Depue e Collins, 1999).

Para ler o seu mapa: o eixo impulso e cadência não mede nenhum desses sistemas. A relação é uma hipótese de trabalho, que faz sentido como pano de fundo para pensar por que algumas pessoas tendem a iniciar e outras a consolidar.

## Atenção às pessoas: o que se estuda sobre cognição social

Num estudo de ressonância estrutural com 116 adultos saudáveis, o traço de amabilidade variou com o volume de regiões que processam intenções e estados mentais de outras pessoas, e a extroversão variou com o volume do córtex orbitofrontal medial, região que processa informação de recompensa (DeYoung e colaboradores, 2010).

Sobre empatia, uma revisão crítica da neurociência social mostra que compartilhar a emoção de alguém se associa à ativação de estruturas neurais também ativas quando vivemos aquela emoção em primeira pessoa. Parte dessa ativação é automática, mas a empatia é flexível: muda com o contexto, com a relação entre as pessoas e com a perspectiva adotada (Singer e Lamm, 2009).

Para ler o seu mapa: preferir pessoas e ideias, ou tarefas e critérios, não equivale a ter mais ou menos empatia. É uma preferência de foco, e a pesquisa mostra que a empatia depende também da situação e da relação.

## Organização: o que se estuda sobre planejamento e autocontrole

No mesmo estudo de ressonância, a conscienciosidade variou com o volume do córtex pré-frontal lateral, região envolvida no planejamento e no controle voluntário do comportamento (DeYoung e colaboradores, 2010).

Fora do laboratório, um acompanhamento de mil crianças do nascimento aos 32 anos mostrou que o autocontrole na infância previu saúde física, dependência de substâncias, finanças pessoais e criminalidade, separado de inteligência e de classe social. Entre 500 pares de irmãos, o de menor autocontrole teve piores resultados, apesar do mesmo ambiente familiar (Moffitt e colaboradores, 2011).

Para ler o seu mapa: cadência não é sinônimo de autocontrole, mas dialoga com ele. A constância, o cuidado com etapas e o cumprimento de combinados são recursos com respaldo na pesquisa sobre autorregulação.

## Cuidados com a neurociência

Estudos que ligam o cérebro a traços de personalidade merecem cautela. Com cerca de 50 mil pessoas, uma pesquisa mostrou que essas associações são menores do que se pensava: em amostras típicas, com mediana de cerca de 25 participantes, os efeitos saem inflados e falham em replicar, e a reprodutibilidade só aparece com amostras de milhares (Marek e colaboradores, 2022). Já antes, uma revisão apontava que amostras pequenas reduzem a confiabilidade dos resultados em neurociência (Button e colaboradores, 2013).

Por isso, o estudo de ressonância citado acima, com 116 pessoas, deve ser lido como um achado a favor de uma hipótese, não como uma regra que vale para cada indivíduo.

Nenhum dado cerebral foi usado neste relatório, e nenhum estudo ligou Águia, Gato, Lobo ou Tubarão a regiões do cérebro ou a substâncias do corpo. Os animais são metáforas para conversar.

# O que estudos em grupos e liderança mostram

## Pessoas e tarefa na liderança

Uma meta-análise com 163 correlações para consideração (cuidado com as pessoas) e 159 para estrutura (organização da tarefa) encontrou relações moderadamente fortes de ambas com resultados de liderança: 0,48 para consideração e 0,29 para estrutura. A consideração pesou mais na satisfação dos liderados, na motivação e na eficácia do líder; a estrutura, um pouco mais no desempenho do líder e do grupo (Judge e colaboradores, 2004). As duas dimensões lembram o foco do mapa, entre pessoas e ideias de um lado e tarefas e critérios de outro.

## Traços e liderança

Outra meta-análise reuniu 222 correlações de 73 amostras sobre personalidade e liderança: 0,31 para extroversão, 0,28 para conscienciosidade, 0,24 para abertura, −0,24 para neuroticismo e 0,08 para amabilidade. A extroversão foi o traço mais consistente (Judge e colaboradores, 2002). Como o círculo interpessoal é definido justamente por extroversão e amabilidade (McCrae e Costa, 1989), é por esse caminho que o mapa se liga a esses achados: ele é uma preferência de comportamento, e a pesquisa mostra que traços pesam na liderança, sem decidir sozinhos.

## O que faz um grupo render

Em dois estudos com 699 pessoas, em grupos de duas a cinco, um fator geral de inteligência coletiva explicou o desempenho do grupo em várias tarefas. Ele não esteve fortemente ligado à inteligência média nem à máxima dos membros, e sim à sensibilidade social média, à igualdade na distribuição dos turnos de fala e à proporção de mulheres (Woolley e colaboradores, 2010).

## Segurança para falar

Num estudo com 51 equipes de uma indústria, a segurança psicológica, a crença compartilhada de que é seguro correr riscos interpessoais, se associou a comportamento de aprendizagem na equipe, e o comportamento de aprendizagem mediou a relação com o desempenho (Edmondson, 1999).

Nenhum desses estudos usou os quatro perfis. O que eles sustentam é um princípio útil para quem lê o mapa: equipes e líderes funcionam melhor quando conseguem combinar o cuidado com as pessoas e a organização da tarefa, e quando todos têm espaço para falar. Cada perfil traz uma parte disso.

## Você muda conforme a situação

Uma pesquisa propõe ver cada traço como uma distribuição de estados: a pessoa manifesta estados diferentes ao longo do tempo, e o traço descreve a distribuição desses estados (Fleeson, 2001).

Em 15 estudos de amostragem de experiência, com mais de 20 mil relatos de comportamento, o traço medido por questionário previu o nível médio do comportamento da pessoa, com correlações de 0,42 a 0,56 (Fleeson e Gallagher, 2009).

Para ler o seu mapa: o resultado descreve a sua tendência média, não uma regra. Todo mundo usa os quatro cantos do mapa em algum momento, e o contexto, o papel e a pressão mudam qual deles aparece. O mapa mostra qual canto aparece com mais frequência quando você responde sobre si.

## Ampliar o seu repertório

Ampliar o repertório é uma questão de fazer, não só de querer: num estudo de 15 semanas, aceitar desafios de comportamento não previu mudança de traço, e só completá-los previu (Hudson e colaboradores, 2019). Escolha um único desafio, faça-o durante a semana e anote o que aconteceu. Os desafios abaixo são sugestões práticas, derivadas da definição de cada perfil.



### Águia

Treine a cadência: antes de abrir uma nova frente, termine uma que já está aberta e combine uma data de entrega com alguém.



### Gato

Treine a decisão: em uma conversa por semana, diga uma opinião ou um "não" com clareza, no mesmo dia em que ele for necessário.



### Lobo

Treine o impulso: mostre uma versão incompleta de um trabalho a alguém antes de aperfeiçoá-la, e peça uma reação em vez de esperar o ponto ideal.



### Tubarão

Treine a escuta: antes de uma decisão que afeta outras pessoas, pergunte a opinião de pelo menos duas delas e diga o que mudou por causa do que ouviu.

## Glossário

**Círculo interpessoal.** Modelo que organiza o comportamento entre pessoas num círculo definido por dois eixos.

**Agência.** Dimensão ligada à iniciativa, à capacidade de realizar e à busca de resultados (neste mapa, inspira o eixo impulso e cadência).

**Comunhão.** Dimensão ligada ao cuidado, à cooperação e à relação com os outros (neste mapa, inspira o eixo pessoas e ideias ou tarefas e critérios).

**Complementaridade.** Padrão em que o comportamento de uma pessoa tende a provocar uma resposta previsível na outra: calor com calor, condução com cessão.

**Impulso e cadência.** Neste instrumento, o ritmo preferido: iniciar, decidir e mudar (impulso) ou manter, aprofundar e consolidar (cadência).

**Metáfora.** Águia, Gato, Lobo e Tubarão são imagens para conversar sobre os cantos do mapa. Não descrevem a natureza de ninguém.

## Método, evidências e limites

Os itens, a pontuação e os textos são autorais. Os limites para destacar perfis foram ajustados com simulações, ainda sem validação empírica brasileira. A estrutura de duas dimensões, a estabilidade das respostas e o desempenho dos itens ainda precisam ser estudados com pessoas reais. Nenhuma das quatro metáforas mede aptidão, inteligência, desempenho ou um traço fixo. O teste grátis usa só 24 afirmações: se a pessoa o fez antes, ele pode ter mostrado outro canto à frente, e os dois fazem parte do repertório dela.

No Brasil, a avaliação psicológica e o uso de testes psicológicos seguem as diretrizes do Conselho Federal de Psicologia, que mantém o Sistema de Avaliação de Testes Psicológicos (Conselho Federal de Psicologia, 2022); este mapa não é teste psicológico e não se presta a avaliação psicológica. Para que o mapa passe a ter evidência própria, o instrumento ainda precisa de um estudo com pessoas reais: consistência interna de cada perfil, análise da estrutura de duas dimensões, estabilidade em nova aplicação e comparação com medidas de domínio público, como as do banco internacional de itens de personalidade (Goldberg e colaboradores, 2006).

Use o mapa como apoio para reflexão e diálogo, nunca como base única para seleção, promoção, desligamento, diagnóstico ou tratamento.

Descrição do instrumento e de como ele funciona: **perfilcomportamental.app/acao-colaboracao**.

# Referências

1. Abele, A. E., & Wojciszke, B. (2007). Agency and communion from the perspective of self versus others. Journal of Personality and Social Psychology, 93(5), 751–763. doi:10.1037/0022-3514.93.5.751
2. Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). The managerial grid. Gulf Publishing.
3. Button, K. S., Ioannidis, J. P. A., Mokrysz, C., Nosek, B. A., Flint, J., Robinson, E. S. J., & Munafò, M. R. (2013). Power failure: Why small sample size undermines the reliability of neuroscience. Nature Reviews Neuroscience, 14(5), 365–376. doi:10.1038/nrn3475
4. Carver, C. S., & White, T. L. (1994). Behavioral inhibition, behavioral activation, and affective responses to impending reward and punishment: The BIS/BAS scales. Journal of Personality and Social Psychology, 67(2), 319–333. doi:10.1037/0022-3514.67.2.319
5. Conselho Federal de Psicologia. (2022). Resolução CFP nº 31, de 15 de dezembro de 2022: diretrizes para a avaliação psicológica e o Sistema de Avaliação de Testes Psicológicos (SATEPSI). CFP.
6. Depue, R. A., & Collins, P. F. (1999). Neurobiology of the structure of personality: Dopamine, facilitation of incentive motivation, and extraversion. Behavioral and Brain Sciences, 22(3), 491–517. doi:10.1017/S0140525X99002046
7. DeYoung, C. G., Hirsh, J. B., Shane, M. S., Papademetris, X., Rajeevan, N., & Gray, J. R. (2010). Testing predictions from personality neuroscience. Psychological Science, 21(6), 820–828. doi:10.1177/0956797610370159
8. Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. Administrative Science Quarterly, 44(2), 350–383. doi:10.2307/2666999
9. Fleeson, W. (2001). Toward a structure- and process-integrated view of personality: Traits as density distributions of states. Journal of Personality and Social Psychology, 80(6), 1011–1027. doi:10.1037/0022-3514.80.6.1011
10. Fleeson, W., & Gallagher, P. (2009). The implications of Big Five standing for the distribution of trait manifestation in behavior: Fifteen experience-sampling studies and a meta-analysis. Journal of Personality and Social Psychology, 97(6), 1097–1114. doi:10.1037/a0016786
11. Goldberg, L. R., Johnson, J. A., Eber, H. W., Hogan, R., Ashton, M. C., Cloninger, C. R., & Gough, H. G. (2006). The international personality item pool and the future of public-domain personality measures. Journal of Research in Personality, 40(1), 84–96. doi:10.1016/j.jrp.2005.08.007
12. Gurtman, M. B. (2009). Exploring personality with the interpersonal circumplex. Social and Personality Psychology Compass, 3(4), 601–619. doi:10.1111/j.1751-9004.2009.00172.x
13. Hudson, N. W., Briley, D. A., Chopik, W. J., & Derringer, J. (2019). You have to follow through: Attaining behavioral change goals predicts volitional personality change. Journal of Personality and Social Psychology, 117(4), 839–857. doi:10.1037/pspp0000221
14. Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. Journal of Applied Psychology, 87(4), 765–780. doi:10.1037/0021-9010.87.4.765
15. Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. Journal of Applied Psychology, 89(1), 36–51. doi:10.1037/0021-9010.89.1.36

16. Kiesler, D. J. (1983). The 1982 Interpersonal Circle: A taxonomy for complementarity in human transactions. Psychological Review, 90(3), 185–214. doi:10.1037/0033-295X.90.3.185

17. Leary, T. (1957). Interpersonal diagnosis of personality. Ronald Press.

18. Marek, S., Tervo-Clemmens, B., Calabro, F. J., et al. (2022). Reproducible brain-wide association studies require thousands of individuals. Nature, 603(7902), 654–660. doi:10.1038/s41586-022-04492-9

19. Marston, W. M. (1928). Emotions of normal people. Kegan Paul, Trench, Trubner & Co. https://archive.org/details/emotionsofnormal0000mars

20. McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1989). The structure of interpersonal traits: Wiggins's circumplex and the five-factor model. Journal of Personality and Social Psychology, 56(4), 586–595. doi:10.1037/0022-3514.56.4.586

21. Moffitt, T. E., Arseneault, L., Belsky, D., Dickson, N., Hancox, R. J., Harrington, H., Houts, R., Poulton, R., Roberts, B. W., Ross, S., Sears, M. R., Thomson, W. M., & Caspi, A. (2011). A gradient of childhood self-control predicts health, wealth, and public safety. Proceedings of the National Academy of Sciences, 108(7), 2693–2698. doi:10.1073/pnas.1010076108

22. Sadler, P., Ethier, N., Gunn, G. R., Duong, D., & Woody, E. (2009). Are we on the same wavelength? Interpersonal complementarity as shared cyclical patterns during interactions. Journal of Personality and Social Psychology, 97(6), 1005–1020. doi:10.1037/a0016232

23. Singer, T., & Lamm, C. (2009). The social neuroscience of empathy. Annals of the New York Academy of Sciences, 1156(1), 81–96. doi:10.1111/j.1749-6632.2009.04418.x

24. Wiggins, J. S. (1979). A psychological taxonomy of trait-descriptive terms: The interpersonal domain. Journal of Personality and Social Psychology, 37(3), 395–412. doi:10.1037/0022-3514.37.3.395

25. Wiggins, J. S., Trapnell, P., & Phillips, N. (1988). Psychometric and geometric characteristics of the Revised Interpersonal Adjective Scales (IAS-R). Multivariate Behavioral Research, 23(4), 517–530. doi:10.1207/s15327906mbr2304_8

26. Woolley, A. W., Chabris, C. F., Pentland, A., Hashmi, N., & Malone, T. W. (2010). Evidence for a collective intelligence factor in the performance of human groups. Science, 330(6004), 686–688. doi:10.1126/science.1193147

Maria Joana
TERAPEUTA

## Relatório preparado por Maria Joana

Este relatório de Perfis de Ação e Colaboração é um ponto de partida: leve o que fez sentido para a próxima conversa e combine uma ação pequena e observável.

Instrumento autoral em calibração. Uso para reflexão e desenvolvimento. Não é teste psicológico, diagnóstico, medida de capacidade ou critério isolado para decisões sobre pessoas.

Gerado por Perfil Comportamental