Maria João
TERAPEUTA

RELATÓRIO INDIVIDUAL

PERFIS DE AÇÃO E COLABORAÇÃO · LEITURA INDIVIDUAL

Leonor Vasconcelos

Concluído a 19 de novembro de 2026

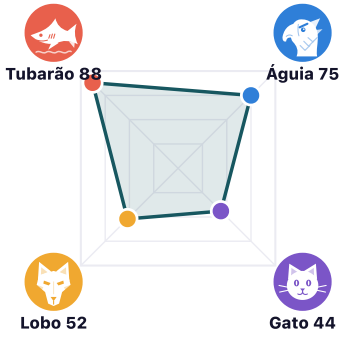
> **Tubarão: decisão que destrava. Águia também apareceu com força. Isto não define um estilo fixo.**



Preparado por **Maria João**

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

O seu perfil numa página



O SEU PERFIL

Tubarão: decisão que destrava

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

Direção **Iniciativa** **Resultado**

Forças

- Destrava impasses
- Vê 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 de ser tomada e as opções.

Canto para pedir emprestado: Gato, conexão e escuta.

Em que decisão recente fui depressa demais e quem me teria ajudado a ver algo que 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 uma forma de resumir a sua tendência mais frequente para conversar sobre ela.

Como ler este mapa

O mapa de Ação e Colaboração organiza a forma 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). Toda a gente usa os quatro cantos; o mapa mostra quais aparecem com mais frequência quando responde sobre si.

O resultado mostra preferências declaradas, e 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 do que outro, e nenhum descreve quem é por inteiro.

01 O mapa de duas dimensões

↑ impulso



Tubarão
direção e decisão



Águia
exploração e visão



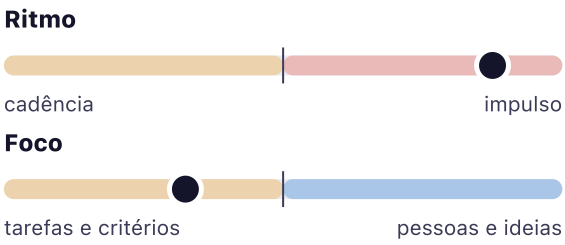
Lobo
estrutura e consistência



Gato
conexão e escuta

↓ cadência

← tarefas e critérios · pessoas e ideias →

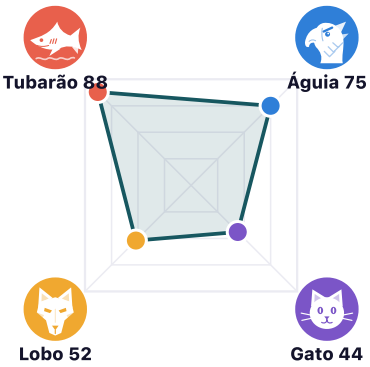


Ritmo: mais perto de impulso. Impulso: preferência por iniciar, decidir depressa, experimentar e mudar de rumo.

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

O 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, e não um percentil nem uma 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 O 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, dar prioridade com rapidez e transformar a intenção em ação. A energia vem de desafios, de metas claras e de ver as coisas a acontecer.

No dia a dia, aparece em quem pergunta "qual é a decisão?", corta a conversa que anda às voltas, assume a responsabilidade quando ninguém a assume e mede o progresso pelo resultado. Costuma ser direto, rápido e competitivo, e incomoda-se com demoras sem motivo. Aparece também na pressa que atropela quem precisava de ser ouvido.

O que costuma dar energia

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

O que costuma gastar energia

Reuniões sem decisão, burocracia sem sentido, ritmo lento, falta de autonomia e conversas que andam às voltas sem chegar a lado nenhum.

O segundo canto e a combinação em si



SEGUNDO CANTO

Águia · Visão que mobiliza

"Eu vejo 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 num convite. A energia vem do novo, do "e se?" e de ver outras pessoas a entusiasmarem-se com uma direção.

Impulso a dobrar

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

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

O cuidado: O ritmo pode ficar demasiado alto 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 rever 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 toda a gente caiba na conversa."

O canto do Gato aparece pouco nas suas respostas. Isto costuma indicar um 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 pedir emprestado: Pedir o Gato emprestado é abrandar para ouvir: perguntar antes de afirmar, reparar em quem ficou de fora e dizer às pessoas que a contribuição delas foi vista.

Prática da semana: Numa 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 uma falha: é um espaço de repertório. Ninguém precisa de usar os quatro na mesma medida.

03 As suas forças

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

TUBARÃO

Destrava impasses

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

Como usar: Quando uma conversa andar às voltas, proponha: "vamos experimentar a opção A durante uma semana e rever à sexta-feira?".

ÁGUIA

Vê possibilidades

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

Como usar: Quando o grupo emperrar, ofereça três alternativas em vez de uma e diga qual experimentaria primeiro e porquê.

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 partilhe-a com todos no mesmo dia.

TUBARÃO

Dá prioridade com clareza

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

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

ÁGUIA

Desperta interesse

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

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

LOBO

Cuida da qualidade

Repara em incoerências, riscos e pormenores que podem comprometer o resultado, antes de se transformarem em 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 rapidez pode atropelar quem precisa de mais tempo para perceber, 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 esteja aberta. Mantenha uma lista visível com, no máximo, três frentes.

LOBO

Esperar ter tudo para decidir

A procura de critério e de informação completa pode atrasar decisões que precisariam de 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 rever.

TUBARÃO

Objetividade que soa dura

A forma direta poupa tempo, mas pode ser recebida como frieza ou crítica pessoal.

O que fazer: Comece a próxima conversa difícil a reconhecer algo que a pessoa fez bem. Depois vá direto ao assunto.

ÁGUIA

Visão antes dos passos

A ideia pode chegar clara a si e vaga a quem a tem de executar. O entusiasmo ocupa, por vezes, o lugar do combinado.

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

LOBO

Resistir à mudança de rumo

As mudanças à última hora costumam incomodar, mesmo quando são necessárias, e o incómodo pode transformar-se em rigidez.

O que fazer: Quando chegar uma mudança, pergunte primeiro "qual é o motivo?" e depois "o que precisamos de 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 um ritmo rápido, poucas regras e liberdade para escolher o caminho. Funciona melhor quando é cobrado pelo resultado e não pelo processo.

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

O ambiente que favorece: Ambientes com metas claras, autonomia, reconhecimento pelo resultado e espaço para assumir desafios. Pontos combinados de escuta do grupo ajudam a rapidez a transformar-se em 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 equipa.

PELO CANTO DA ÁGUIA

Como costuma trabalhar: Rende mais em trabalhos com início, variedade e espaço para criar: lançar, fazer protótipos, apresentar, mobilizar. Costuma preferir pensar em conjunto a seguir um guião fechado e envolve-se quando percebe o propósito. Funciona melhor com alguém que ajude a transformar a ideia numa sequência de etapas.

Como costuma decidir: Costuma decidir pela possibilidade: o que pode correr bem, o que é novo, o que anima as pessoas. Decide depressa quando sente que a direção é boa e pode subestimar riscos e custos de execução. Uma pergunta que ajuda: "o que teria de ser verdade para isto correr mal?".

O ambiente que favorece: Ambientes com autonomia, troca de ideias, reconhecimento visível e projetos novos de tempos a tempos. Combinados claros de entrega ajudam a energia a transformar-se em 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 um acompanhamento próximo e quando delega a organização a quem gosta de estruturar.

Comunicação

Como costuma comunicar: Comunicação direta, breve e orientada para a ação: vai ao ponto, fala da decisão e do passo seguinte, e pede o mesmo aos 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 consigo: Vá direto ao ponto, com a decisão que precisa de ser tomada e as opções.

Como falar consigo: Comece pelo propósito e pela possibilidade, e só depois entre nos pormenores.

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

Como falar consigo: 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, a assumir o controlo, a ficar impaciente e a cobrar com mais dureza. Pode decidir sozinho e só depois comunicar.

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

Águia

Sob pressão, tende a acelerar, a abrir mais frentes, a procurar uma saída criativa e a falar mais. Quando a pressão se transforma em cansaço, pode perder o entusiasmo de repente e afastar-se 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 uma entrega já concluída.

04 Na equipa: o seu encontro com cada canto

Traz para a equipa direção, sentido de urgência e coragem para decidir. É quem costuma tirar o grupo da paralisia e manter o foco no que precisa de ser entregue. Abaixo, como o seu canto principal costuma encontrar-se 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 avança. A parceria costuma ser rápida e ousada.

Dica: Combinem quem decide e chamem alguém de cadência para rever os 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-se 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 ao planeamento; o Lobo ganha ao aceitar decisões com informação suficiente, e não completa.



Tubarão com Tubarão

Muita energia e rapidez, e por vezes disputa pela condução. A teoria interpessoal descreve isto: 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

Toda a gente 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 investigação.



Águia · exploração e visão

Preferência por ver 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 combinem em conjunto os primeiros passos e quem acompanha cada um.

Para apoiar: Ofereça espaço para propor e ajude a fechar: prazos curtos, uma prioridade de cada 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 de 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:** planeamento, atenção aos pormenores e fiabilidade na execução. **Atenção:** resistir a mudanças à última hora ou demorar a decidir sem todos os critérios.

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

Para apoiar: Defina o mínimo de informação necessário para decidir e proponha pequenos testes quando nem tudo estiver definido.



Tubarão · direção e decisão · o seu canto principal

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

Para conversar: Vá direto ao ponto, com a decisão que precisa de ser tomada e as opções; deixe claro quem precisa de 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 a par, 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, isto 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 espalhar-se nos dois sentidos, para o bem e para o mal.

05 Plano de 30 dias

Ampliar o repertório é uma questão de fazer, e 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 cada 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. À sexta-feira, releia. **O que observar:** Se as decisões demoraram mais e se a execução andou mais depressa porque o grupo estava junto.

2

Semana 2 · Da ideia à entrega

Escolha um único projeto e leve-o até uma entrega concreta, por mais pequena 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 as começar. **O que observar:** Quantas ideias novas apareceram e quantas conseguiu guardar para depois. Como foi a sensação de terminar.

3

Semana 3 · Pedir emprestado o canto do Gato

Numa 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: Pedir o Gato emprestado é abrandar para ouvir: perguntar antes de afirmar, reparar em quem ficou de fora e dizer às pessoas que a contribuição delas foi vista. **O que observar:** O que ficou mais fácil do que 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 praticou nas últimas três semanas e combine como os dois vão trabalhar melhor em conjunto.

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

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

Perguntas para refletir

1. Em que decisão recente fui depressa demais e quem me teria ajudado a ver algo que não vi?
2. Que ideia minha ainda espera um primeiro passo concreto, e quem poderia dá-lo comigo?
3. O que aprenderia a minha equipa se eu delegasse uma tarefa que hoje 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 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 cronologia 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 antagónicos, 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 sua equipa 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 mostrou-se definido sobretudo 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 investigação própria.

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

Neste instrumento, o ritmo (impulso ou cadência) inspira-se na ideia de agência, e o foco (pessoas e ideias ou tarefas e critérios) na de comunhão. É uma inspiração teórica, e 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 parecem-se com as ideias dos dois eixos, mas a neurociência não estuda os quatro perfis nem os localiza no cérebro: o que segue é contexto, e 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 estas sensibilidades por questionário, os investigadores 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, nos 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 apoia-se sobretudo em evidência animal (Depue e Collins, 1999).

Para ler o seu mapa: o eixo impulso e cadência não mede nenhum destes sistemas. A relação é uma hipótese de trabalho, que faz sentido como pano de fundo para pensar porque é 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 a empatia, uma revisão crítica da neurociência social mostra que partilhar a emoção de alguém se associa à ativação de estruturas neuronais também ativas quando vivemos essa emoção na 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 perspetiva 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 investigação mostra que a empatia depende também da situação e da relação.

Organização: o que se estuda sobre planeamento e autocontrolo

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

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

Para ler o seu mapa: cadência não é sinónimo de autocontrolo, mas dialoga com ele. A constância, o cuidado com as etapas e o cumprimento dos combinados são recursos com respaldo na investigação sobre autorregulação.

Cuidados com a neurociência

Os estudos que ligam o cérebro a traços de personalidade merecem cautela. Com cerca de 50 mil pessoas, uma investigação mostrou que estas associações são menores do que se pensava: em amostras típicas, com mediana de cerca de 25 participantes, os efeitos saem inflacionados e falham em replicar, e a reprodutibilidade só aparece com amostras de milhares (Marek e colaboradores, 2022). Já antes, uma revisão apontava que as amostras pequenas reduzem a fiabilidade 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, e 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 mostram os estudos sobre grupos e liderança

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 os 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 do 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 precisamente por extroversão e amabilidade (McCrae e Costa, 1989), é por esse caminho que o mapa se liga a estes achados: é uma preferência de comportamento, e a investigação mostra que os traços pesam na liderança, sem decidirem 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. Não esteve fortemente ligado à inteligência média nem à máxima dos membros, mas 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 equipas de uma indústria, a segurança psicológica, a crença partilhada de que é seguro correr riscos interpessoais, associou-se ao comportamento de aprendizagem na equipa, e o comportamento de aprendizagem mediou a relação com o desempenho (Edmondson, 1999).

Nenhum destes estudos usou os quatro perfis. O que eles sustentam é um princípio útil para quem lê o mapa: as equipas e os 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.

A pessoa muda conforme a situação

Uma investigação 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, e não uma regra. Toda a gente usa os quatro cantos do mapa em algum momento, e o contexto, o papel e a pressão mudam o que aparece. O mapa mostra qual o canto que aparece com mais frequência quando responde sobre si.

Ampliar o seu repertório

Ampliar o repertório é uma questão de fazer, e 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 esteja aberta e combine uma data de entrega com alguém.



Gato

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



Lobo

Treine o impulso: mostre uma versão incompleta de um trabalho a alguém antes de a aperfeiçoar e peça uma reação em vez de esperar pelo ponto ideal.



Tubarão

Treine a escuta: antes de uma decisão que afete 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 procura 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 cedência.

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 em Portugal. A estrutura de duas dimensões, a estabilidade das respostas e o desempenho dos itens ainda precisam de 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, pode ter mostrado outro canto à frente, e os dois fazem parte do repertório dela.

A avaliação psicológica é um ato próprio dos psicólogos e, em Portugal, segue as regras da Ordem dos Psicólogos Portugueses; este mapa não é um 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 numa 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 a reflexão e o diálogo, nunca como base única para seleção, promoção, despedimento, diagnóstico ou tratamento.

Descrição do instrumento e de como funciona: **perfilcomportamental.app/pt/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. 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
6. 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
7. Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. Administrative Science Quarterly, 44(2), 350–383. doi:10.2307/2666999
8. 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
9. 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
10. 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
11. 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
12. 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
13. 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
14. 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
15. 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

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

17. 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

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

19. 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

20. 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

21. 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

22. 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

23. 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

24. 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

25. 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 João
TERAPEUTA

Relatório preparado por Maria João

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 nem critério isolado para decisões sobre pessoas.

Gerado por Perfil Comportamental