

Diagrama de Campo Individual
Valores Individuais e Organizacionais
Baseado apenas nas avaliações feitas por: YOU

Relatório preparado para: Pat Sample
A liderança para uma melhor performance em equipa
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

Relatório preparado para: Pat Sample
A liderança para uma melhor performance em equipa
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

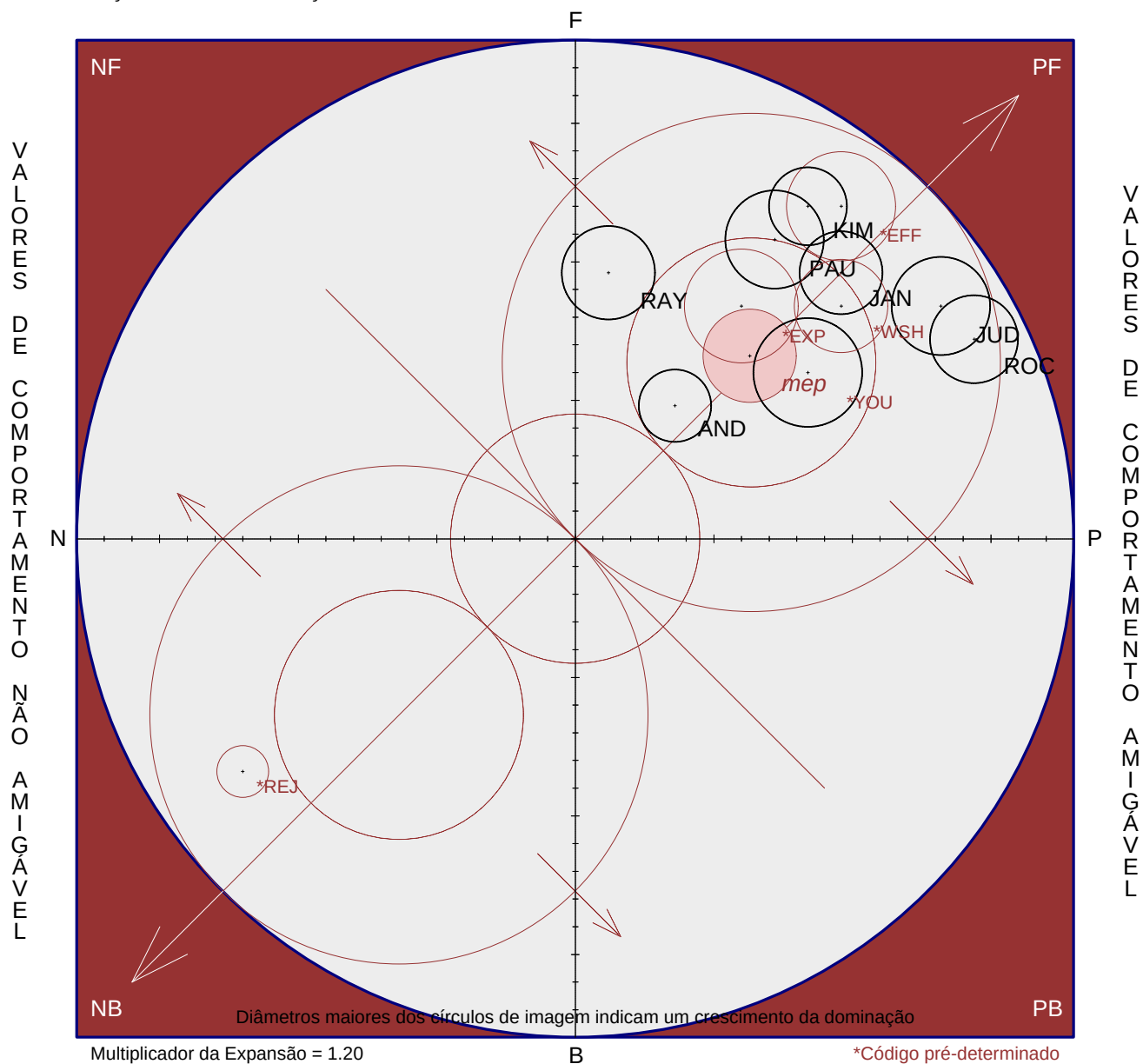
O seguinte diagrama de campo demonstra a localização média para cada *conceito*, e/ou *pessoa*, baseada nas avaliações recebidas.

	Código Nome	Localização da Imagem Final					
Imagens de Conceitos	*EXP	7.0	U	6.0	P	8.4	F
	*EFF	6.0	U	9.6	P	12.0	F
	*WSH	3.0	U	9.6	P	8.4	F
	*REJ	6.0	D	12.0	N	8.4	B
Imagens de Pessoas	*YOU	6.0	U	8.4	P	6.0	F
	PAU	4.0	U	7.2	P	10.8	F
	JUD	4.0	U	13.2	P	8.4	F
	RAY	3.0	U	1.2	P	9.6	F
	ROC	2.0	U	14.4	P	7.2	F
	JAN	1.0	U	9.6	P	9.6	F
	KIM	0.0	U	8.4	P	12.0	F
	AND	1.0	D	3.6	P	4.8	F

*Código pré-determinado

Relatório preparado para: Pat Sample
A liderança para uma melhor performance em equipa
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

ACEITAÇÃO DE ORIENTAÇÃO PARA A TAREFA, POR PARTE DE UMA AUTORIDADE ESTABELECID



OPOSIÇÃO DIANTE DA ORIENTAÇÃO PARA A TAREFA, POR PARTE DE UMA AUTORIDADE ESTABELECID

Relatório de Bales

Sobre o Relatório de Bales quanto ao Diagrama de Campo

Este relatório gerado em computador é escrito pelo Professor Robert F. Bales, da Universidade de Harvard. Ele está baseado em literatura científica, em sua própria pesquisa, de 1945 até os dias de hoje, e na pesquisa contínua feita pelo Grupo de Consultoria SYMLOG (SYMLOG Consulting Group), junto a equipes administrativas e organizações.

A primeira finalidade deste relatório é educacional. Pretende ajudá-lo a aprender e aplicar princípios associados à polarização e unificação em grupos. O relatório usa, ilustra estes princípios, referindo-se aos *tipos gerais abstratos* de personalidades e papéis nos grupos que foram encontrados, através de pesquisa, nas mesmas localizações do Diagrama de Campo, como as imagens que você avaliou.

A pesquisa, entretanto, depende muito das médias e padrões. Suas avaliações são únicas para você. Por estas razões, você não deve tomar nenhuma descrição ou interpretação contida neste relatório como literalmente verdadeira sobre pessoas reais ou conceitos que você avaliou e que são representadas por um nome de código no Diagrama de Campo.

O autor escreveu seus comentários partindo da perspectiva baseada na pesquisa quanto à posição “mais eficaz” localizada no centro do Círculo de Referência no quadrante superior direito do Diagrama de Campo. Se você fez avaliações sobre quaisquer conceitos envolvendo “desejo”, “ideal”, “eu mesmo”, “futuro”, ou “mais eficaz”, e a localização no Diagrama de Campo para um ou mais destes conceitos inicia significativamente (cinco ou mais unidades) no centro do Círculo de Referência, há razão para esperar que suas percepções dos membros do grupo sejam diferentes das avaliações que estes membros receberiam de uma grande população. Estes pontos de partida também tornam possível que você não ache os comentários interpretativos muito acurados.

É importante lembrar que suas avaliações estão baseadas em suas percepções e que todas as percepções são sujeitas a tendenciosidade. Suas percepções de si próprio e dos outros são únicas para você, seu grupo, sua situação particular no grupo, e para a situação do grupo como um todo. As melhores oportunidades para descobrir tendenciosidades e ajustar percepções incomuns provavelmente ocorrem em discussão aberta onde todos os membros do grupo participam de um esforço conjunto para melhorar sua eficácia.

Imagens de Conceitos Avaliados por YOU

A linguagem do relatório foi concebida para descrever *pessoas*, e tipos de pessoas. Entretanto, as características associadas a um *conceito* podem freqüentemente ser entendidas em um senso muito útil e concreto, através da descrição do tipo de pessoa que pode exemplificar o conceito. Para fins deste relatório, um *conceito* é caracterizado por uma descrição do *tipo de pessoa* que pode exemplificar o conceito.

Imagem de: *WSH, e *EFF

Descrição Geral

De acordo com o avaliador, os valores mais característicos parecem ser: *Trabalho proativo em equipe, voltado para as metas comuns, unidade organizacional.*

Os membros com estes valores tendem a manter um balanceamento médio próximo a: (1) muitos atos de iniciativa moderadamente alta em relação ao grupo como um todo, e atrair muitos atos de iniciativas e respostas dos indivíduos; (2) inspirar com probabilidade moderadamente alta uma justificada estima da parte dos outros; e (3) ênfase moderadamente alta, mas não aversiva, quanto ao cumprimento da tarefa,

mostrando, no entanto, notável competência, iniciativa, persistência para estruturar e desempenhar as tarefas do grupo, ou persuadir e treinar outros membros para que eles realmente desempenhem os vários papéis necessários. Isto freqüentemente inclui educar e treinar os membros para um substituir o outro no papel de liderança, e induzir aqueles que não querem assumir este papel a fazê-lo.

Imagem de: *EXP

Descrição Geral

De acordo com o avaliador, os valores mais característicos parecem ser: *Trabalho em equipe visando objetivos orientados para a tarefa, eficiência, gestão firme e imparcial.*

Os membros avaliados nesta localização geralmente são percebidos como líderes, talvez não muito populares, mas certamente ativos e destacados, iniciando muitos atos para o grupo como um todo e recebendo, em troca, muitos atos de determinados indivíduos. Os líderes deste tipo agem como centros de comunicação e controle, coordenando os esforços da tarefa dos outros, fazendo freqüentemente julgamentos de prioridade, no caso de conflitos. Eles podem mostrar notável iniciativa, competência e persistência quanto à estruturação e ao desempenho das tarefas do grupo. Entretanto, tendem a ficar menos preocupados com o ser estimado e não mostrar muito interesse por determinados indivíduos do grupo.

Imagem de: *REJ

Descrição Geral

De acordo com o avaliador, os valores mais característicos parecem ser: *Resignação ante o fracasso, retraimento de esforço.*

Os membros que agem persistentemente de acordo com estes valores em geral expressam também afastamento dos membros do grupo, especialmente daqueles com autoridade e seus agentes. Os sentimentos de afastamento podem ser expressos através de chegar freqüentemente atrasado ou faltar muito, sair mais cedo, não participar, mostrar desencorajamento e falta de envolvimento, distração, preocupação, ou por estar persistentemente sugerindo (embora muitas vezes silenciosamente) que os planos do grupo e os procedimentos falharão.

Imagens de Pessoas Avaliadas por YOU

Imagem de: *YOU, e JUD

Descrição Geral

De acordo com o avaliador, os valores mais característicos parecem ser: *Trabalho em equipe, visando objetivos comuns, popularidade e boa posição social.*

Os membros com estes valores são chamados freqüentemente de “líderes democráticos naturais”. Eles tendem a se identificar com uma autoridade idealizada, e precisam ter, ou sempre tiveram no passado, um bom modelo de autoridade benevolente que procuram imitar. Eles tentam ser líderes ideais, compreensivos, corajosos e competentes, diante da chefia. Aqueles que atingem tal papel freqüentemente têm talentos múltiplos, muita inteligência, muita integração de personalidade e equilíbrio de valores. Eles são capazes de atender as muitas necessidades de liderança (parcialmente conflitantes) de uma variedade de membros do grupo, e podem sintetizar os desejos de muitos membros.

Como um Líder “Eficaz” Pode Relacionar-se com Membros Tidos como *YOU, e JUD

Os líderes ótimos geralmente acham que os membros do *YOU, e JUD são aliados naturais na liderança. Freqüentemente são membros centrais da equipe. Eles podem realmente oferecer aos outros membros da equipe mais elementos do trabalho amigável em equipe do que até um líder ótimo é capaz de fazer. É da maior importância manter sua cooperação e trabalhar com eles para descobrir os papéis mais eficazes em uma divisão cooperativa de trabalho entre os líderes. Pode ser importante para um líder ótimo assumir, caso seja necessário, um papel mediador e representar seus valores e pontos de vista perante os membros mais conservadores do grupo, os quais podem não os compreender tão bem como um líder ótimo certamente o faria. Os membros do *YOU, e JUD podem ajudar na mediação entre os membros próximos à localização ótima e um subgrupo ainda mais liberal, se é que há algum. (Tal subgrupo ou talvez um único membro apareceria na direção PB).

Imagem de: PAU

Descrição Geral

De acordo com o avaliador, os valores mais característicos parecem ser: *Trabalho em equipe visando objetivos orientados para a tarefa, eficiência, gestão firme e imparcial.*

Os membros avaliados nesta localização geralmente são percebidos como líderes, talvez não muito populares, mas certamente ativos e destacados, iniciando muitos atos para o grupo como um todo e recebendo, em troca, muitos atos de determinados indivíduos. Os líderes deste tipo agem como centros de comunicação e controle, coordenando os esforços da tarefa dos outros, fazendo freqüentemente julgamentos de prioridade, no caso de conflitos. Eles podem mostrar notável iniciativa, competência e persistência quanto à estruturação e ao desempenho das tarefas do grupo. Entretanto, tendem a ficar menos preocupados com o ser estimado e não mostrar muito interesse por determinados indivíduos do grupo.

Como um Líder “Eficaz” Pode Relacionar-se com Membros Tidos como PAU

Os membros do PAU provavelmente podem partilhar as funções de liderança com um líder ótimo, sem muito atrito, a não ser que eles sejam muito extremados em seus valores (muito distantes na direção F do

diagrama de campo). Um líder ótimo provavelmente pode cooperar eficazmente com eles, embora a relação possa tender a uma troca utilitária, em vez de uma amizade fácil. Os membros do tipo PAU podem preferir desempenhar-se de uma forma bem avessa às funções orientadas para a tarefa, e o líder ótimo pode reciprocamente desempenhar mais funções orientadas para a equipe. Se houver uma tendência a polarização no grupo entre uma facção mais “conservadora” e uma “liberal”, a função mais natural e estratégica do líder ótimo será fazer uma mediação entre estas duas facções.

Imagem de: RAY

Descrição Geral

De acordo com o avaliador, os valores mais característicos parecem ser: *Eficiência, gestão firme e imparcial, trabalho em equipe, visando objetivos orientados para a tarefa.*

Os indivíduos que mostram estes valores em grau destacado, geralmente assumem um papel de liderança formal. Seu comportamento parece ser assertivo, “administrador” e estritamente impessoal. Eles tendem a tomar fortes iniciativas na liderança do grupo, visando a objetivos orientados para a tarefa, e enfatizam a importância de um trabalho ativo em equipe, mas não são ativamente amigáveis. Eles podem não ser capazes de “ficar à vontade” e mostrar um comportamento mais relaxado e amigável, mesmo quando já diminuiu a pressão e há bons motivos de fazer isso. Eles tendem a assumir que todos os membros aceitam automaticamente os objetivos determinados pela autoridade externa como objetivos comuns e, se não, que devem aceitá-los como comuns.

Como um Líder “Eficaz” Pode Relacionar-se com Membros Tidos como RAY

Os membros do RAY podem ser valiosos para as funções administrativas que exercem, mas ficam à margem da posição de um trabalho ótimo em equipe, por causa de sua falta de amizade, e, nos casos mais extremos, por causa de sua forte e estrita concentração na tarefa. Provavelmente um líder ótimo pode cooperar com eles, mas manter a cooperação pode custar um certo esforço, e provavelmente não começará espontaneamente em base muito amigável. O cultivo cuidadoso de uma relação especial baseada em seus interesses e preocupações particulares pode ser bem sucedido, aquecendo um pouco a relação. Se houver uma facção mais amigável e liberal no grupo, um líder ótimo tentará ajudar os membros, naquela facção, a compreenderem e caminharem com líderes mais conservadores e gerenciais, tais como o e vice-versa. Um líder ótimo está tipicamente em uma posição de mediação entre as duas facções.

Imagem de: ROC

Descrição Geral

De acordo com o avaliador, os valores mais característicos parecem ser: *Idealismo responsável, colaboração no trabalho, participação democrática.*

Os membros deste tipo tendem a ser bons, práticos, estáveis e confiáveis. São amigáveis, mas não muito calorosos. Tendem a assumir que as pessoas com autoridade são benevolentes, e eles próprios são responsivos. Estão preocupados em fazer um bom trabalho. Acreditam em equidade, justiça, e altruísmo, tanto interior do grupo como entre grupos. Geralmente estão felizes por seguir os líderes que representam seu ideal de autoridade benevolente, mas tendem a não assumir a liderança. Geralmente tendem a assumir o melhor dos outros, e a procurar o melhor. Em alguns casos, podem não ser críticos.

Como um Líder “Eficaz” Pode Relacionar-se com Membros Tidos como ROC

Os membros do ROC estão bem próximos do ponto ótimo. Um líder ótimo provavelmente constrói relações fáceis e amigáveis com eles. No entanto, podem precisar de algum treinamento urgente e talvez adicional para atuarem da melhor forma possível.

No caso de um membro cuja imagem aparece muito distante do lado amigável, a tentativa de ser amigável e aceitável pode ser ocasionalmente tão extremada quanto impertinente. Se isto ocorrer, é importante que tal membro tenha consciência de que pode estar provocando a polarização, ao tentar demais atingir a perfeição, colocando os outros “na sombra”, desencorajando a discordância legítima quanto a soluções alternativas para problemas, e reprovando severamente qualquer expressão de valores que possam ser importantes para indivíduos específicos, apesar de tais valores não contribuírem diretamente para o trabalho em equipe. Um líder ótimo pode precisar conscientizar os membros que pareçam intolerantes quanto às razões pelas quais outros membros reprovadores se comportam assim. Os membros do ROC podem precisar ser persuadidos a serem mais razoáveis e tolerantes em suas expectativas quanto aos outros.

Imagem de: AND, e JAN

Descrição Geral

De acordo com o avaliador, os valores mais característicos parecem ser: *Idealismo responsável, colaboração no trabalho.*

Os membros vistos nesta localização têm um equilíbrio particular de valores que é estratégico na promoção do trabalho em equipe. Geralmente não mostram excesso de domínio ou submissão. Dão igual ênfase às solicitações da tarefa e às necessidades de integração do grupo. Frequentemente mostram uma preocupação altruísta não só com os membros da equipe, ou do grupo, mas também com o bem-estar de outros indivíduos e grupos. Os outros tendem a descrever estes membros como sinceramente “bons”. Seus valores se ajustam às necessidades do grupo para o trabalho cooperativo dentro do grupo, e com outros grupos, com um mínimo de efeitos colaterais indesejados.

Como um Líder “Eficaz” Pode Relacionar-se com Membros Tidos como AND, e JAN

Os problemas mais importantes para o trabalho em equipe em relação a membros do AND, e JAN, se é que há algum, podem surgir se algum deles for muito extremado quanto a sua pureza ideológica - na tentativa de serem perfeitos e altruístas - a ponto de hostilizarem outros membros que são menos extremados. Se houver membros do grupo que tendam a ser cínicos e de alguma forma negativos em suas atitudes quanto à autoridade ou à bondade convencional, este problema pode aparecer.

O conflito, se houver algum, pode ser aliviado, se o perfeccionista puder ser persuadido a “se afastar” da posição de pureza ideológica impossível e de seriedade exagerada. Deve-se também tentar moderar os ataques dos opositores extremados, mas um contra-ataque direto aos opositores provavelmente só os tornará ainda mais antagônicos. Uma tentativa direta de defender o membro ou os membros que estão sendo atacados (ou defender seus protetores) provavelmente só tornará os opositores mais antagônicos. Deve-se procurar uma alternativa mais sutil e indireta.

Um possibilidade para um líder ótimo tentar desviar a atenção da polarização é a mudança para um tipo diferente de atividade do grupo - tal como um período de recesso ou de sociabilidade amigável - e o trabalho separado e privado com cada uma das facções em conflito. Nos períodos de conflito ativo, pode ser útil obter a ajuda de um bom brincalhão. Um líder ótimo pode ser capaz de proporcionar, ele mesmo, um alívio através do humor; no entanto, o humor eficaz, em uma situação tensa, depende de modo absoluto de uma precisa compreensão de si mesmo, como também de uma profunda compreensão dos elementos psicológicos subjacentes à situação considerada.

Imagem de: KIM

Descrição Geral

De acordo com o avaliador, os valores mais característicos parecem ser: *Conservadorismo, formas estabelecidas e “corretas” de fazer as coisas, idealismo responsável, colaboração no trabalho.*

Os membros que se aproximam deste tipo estão preocupados primeiramente com a realização de um bom trabalho e como fazê-lo da forma certa. Eles nem são dominadores nem submissos, e não estão muito interessados em cultivar relações amigáveis com os outros. São sérios, reflexivos, controlados, e têm pouco senso de humor. Geralmente se identificam com as demandas ou as exigências da autoridade. Eles querem ser capazes de aprovar o que fazem, em termos de seus próprios padrões, mas estes geralmente coincidem com aqueles determinados pela autoridade. Sua abordagem conscientemente operosa também se estende a um sentimento de obrigação com a manutenção de relações boas e confiáveis com os outros, e eles acreditam na cooperação, ou pelo menos na “lealdade”. Mas não são calorosos nem muito igualitários, e tendem a tomar decisões mais em termos do que eles vêem como demandas da tarefa.

Como um Líder “Eficaz” Pode Relacionar-se com Membros Tidos como KIM

Provavelmente não será difícil para um líder ótimo lidar com membros do KIM, todavia freqüentemente tais membros não são muito flexíveis em responder a mudanças nas exigências da tarefa, ou em se ajustar a diferentes pressões situacionais, ou em perceber e fazer algo em relação às mutantes necessidades sociais e emocionais do grupo. Pode ser bom explicar a eles, em termos explícitos e lógicos, exatamente que mudanças de comportamento não necessárias e por quê. Geralmente eles desejam tentar se conformar, mas acham difícil mudar. Eles podem não ter a habilidade para mudar, e provavelmente quererão estar muito certos de que fazer algo de forma diferente é aprovado pela autoridade, e que isto melhorará o desempenho quanto à tarefa.

Diagrama de Campo da Média do Grupo
Valores Individuais e Organizacionais
Baseado nas avaliações feitas pelo Grupo

Relatório preparado para: Pat Sample
A liderança para uma melhor performance em equipa
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

Relatório preparado para: Pat Sample
A liderança para uma melhor performance em equipa
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

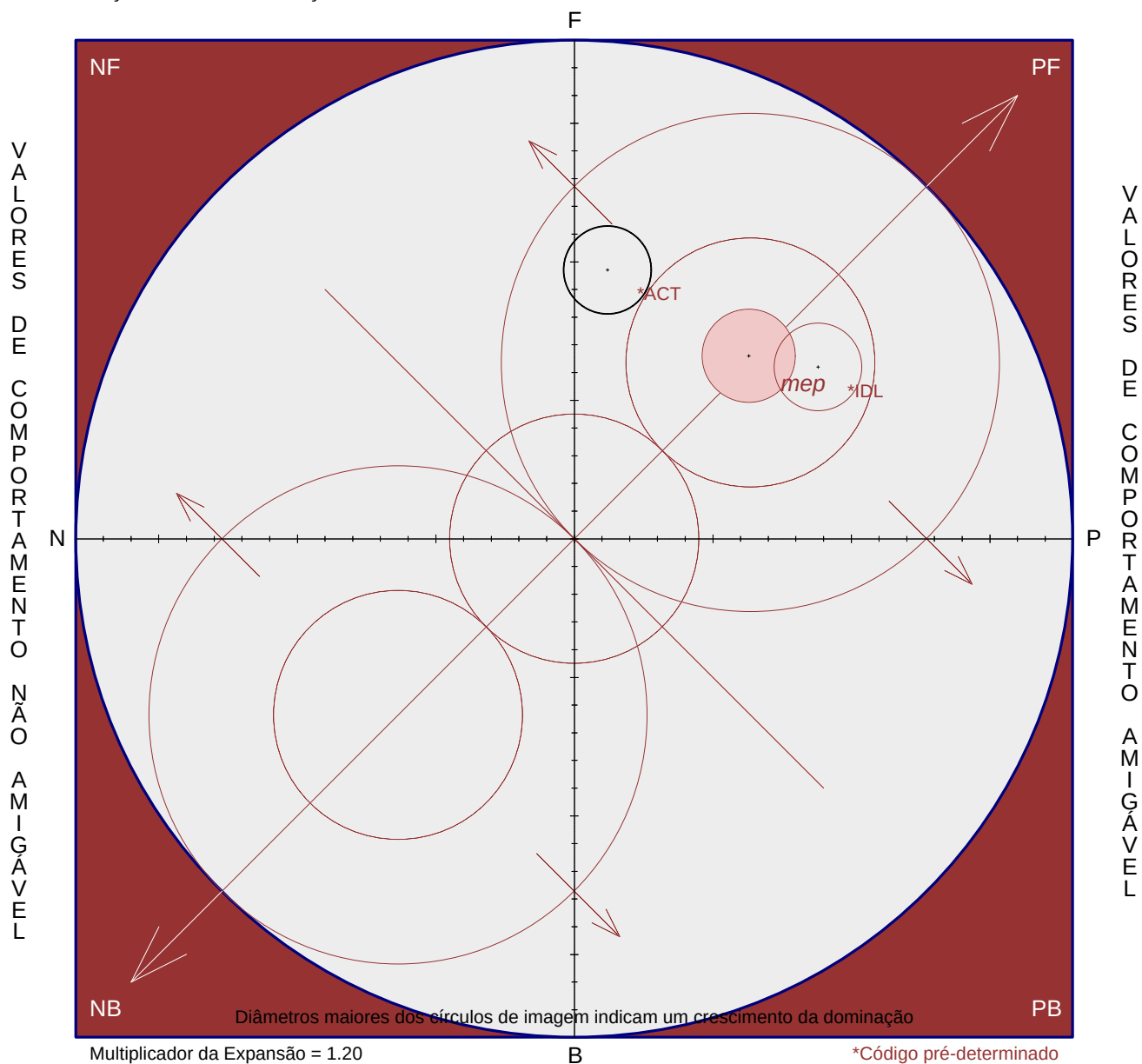
O seguinte diagrama de campo demonstra a localização média para cada *conceito*, e/ou *pessoa*, baseada nas avaliações recebidas.

	Código Nome	Localização da Imagem Final					
Imagens de Conceitos	*IDL	2.2	U	8.8	P	6.2	F
Imagens de Pessoas	*ACT	2.1	U	1.2	P	9.8	F

*Código pré-determinado

Relatório preparado para: Pat Sample
A liderança para uma melhor performance em equipa
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

ACEITAÇÃO DE ORIENTAÇÃO PARA A TAREFA, POR PARTE DE UMA AUTORIDADE ESTABELECID



OPOSIÇÃO DIANTE DA ORIENTAÇÃO PARA A TAREFA, POR PARTE DE UMA AUTORIDADE ESTABELECID

Relatório de Bales

Sobre o Relatório de Bales quanto ao Diagrama de Campo

Este relatório gerado em computador é escrito pelo Professor Robert F. Bales, da Universidade de Harvard. Ele está baseado em literatura científica, em sua própria pesquisa, de 1945 até os dias de hoje, e na pesquisa contínua feita pelo Grupo de Consultoria SYMLOG (SYMLOG Consulting Group), junto a equipes administrativas e organizações.

A primeira finalidade deste relatório é educacional. Pretende ajudá-lo a aprender e aplicar princípios associados à polarização e unificação em grupos. O relatório usa, ilustra estes princípios, referindo-se aos *tipos gerais abstratos* de personalidades e papéis nos grupos que foram encontrados, através de pesquisa, nas mesmas localizações do Diagrama de Campo, como as imagens que você avaliou.

A pesquisa, entretanto, depende muito das médias e padrões. Suas avaliações são únicas para você. Por estas razões, você não deve tomar nenhuma descrição ou interpretação contida neste relatório como literalmente verdadeira sobre pessoas reais ou conceitos que você avaliou e que são representadas por um nome de código no Diagrama de Campo.

O autor escreveu seus comentários partindo da perspectiva baseada na pesquisa quanto à posição “mais eficaz” localizada no centro do Círculo de Referência no quadrante superior direito do Diagrama de Campo. Se você fez avaliações sobre quaisquer conceitos envolvendo “desejo”, “ideal”, “eu mesmo”, “futuro”, ou “mais eficaz”, e a localização no Diagrama de Campo para um ou mais destes conceitos inicia significativamente (cinco ou mais unidades) no centro do Círculo de Referência, há razão para esperar que suas percepções dos membros do grupo sejam diferentes das avaliações que estes membros receberiam de uma grande população. Estes pontos de partida também tornam possível que você não ache os comentários interpretativos muito acurados.

É importante lembrar que suas avaliações estão baseadas em suas percepções e que todas as percepções são sujeitas a tendenciosidade. Suas percepções de si próprio e dos outros são únicas para você, seu grupo, sua situação particular no grupo, e para a situação do grupo como um todo. As melhores oportunidades para descobrir tendenciosidades e ajustar percepções incomuns provavelmente ocorrem em discussão aberta onde todos os membros do grupo participam de um esforço conjunto para melhorar sua eficácia.

Imagens de Conceitos Avaliados por Membros de Seu Grupo

A linguagem do relatório foi concebida para descrever *pessoas*, e tipos de pessoas. Entretanto, as características associadas a um *conceito* podem freqüentemente ser entendidas em um senso muito útil e concreto, através da descrição do tipo de pessoa que pode exemplificar o conceito. Para fins deste relatório, um *conceito* é caracterizado por uma descrição do *tipo de pessoa* que pode exemplificar o conceito.

Imagem de: *IDL

Descrição Geral

De acordo com a média recebida por todos os avaliadores, os valores mais característicos parecem ser: *Idealismo responsável, colaboração no trabalho, participação democrática.*

Os membros deste tipo tendem a ser bons, práticos, estáveis e confiáveis. São amigáveis, mas não muito calorosos. Tendem a assumir que as pessoas com autoridade são benevolentes, e eles próprios são responsivos. Estão preocupados em fazer um bom trabalho. Acreditam em equidade, justiça, e altruísmo, tanto interior do grupo como entre grupos. Geralmente estão felizes por seguir os líderes que representam

seu ideal de autoridade benevolente, mas tendem a não assumir a liderança. Geralmente tendem a assumir o melhor dos outros, e a procurar o melhor. Em alguns casos, podem não ser críticos.

Imagens de Pessoas Avaliadas por Membros de Seu Grupo

Imagem de: *ACT

Descrição Geral

De acordo com a média recebida por todos os avaliadores, os valores mais característicos parecem ser: *Conservadorismo, formas estabelecidas e “corretas” de fazer as coisas.*

O comportamento de membros percebidos desta forma tende a ser limitado a assunções convencionais, com aceitação literal incontestável da tarefa, exatamente da forma como ela foi definida pela autoridade, sem qualquer flexibilidade, ou permissão para contextualização, sem consideração suficiente dos efeitos colaterais. Os membros deste tipo parecem ser estritamente analíticos, orientados para a tarefa, persistentes e impessoais. Eles têm pouco ou nenhum senso de humor, pouca ou nenhuma habilidade para se verem como os outros os vêem, ou para se distanciarem de si próprios. Tendem a estar “grudados” às solicitações da tarefa. Eles querem ter as coisas bem definidas, muito organizadas e sob controle, para que posteriormente quando seu comportamento for revisto pela autoridade, como esperam que seja, nenhuma falha legal possa ser encontrada.

Como um Líder “Eficaz” Pode Relacionar-se com Membros Tidos como *ACT

O cultivo cauteloso de uma relação especial com os indivíduos *ACT, baseado nos interesses particulares e nas preocupações do indivíduo, pode aquecer um pouco a relação. Isto pode dar certo, fazendo-se pequenos progressos em relação à mudança possível. No mínimo, pode suavizar o conflito que tais indivíduos possam ter com outros. Se houver uma facção mais liberal no grupo, um líder ótimo tentará ajudar os membros de tal facção a entender estes membros mais conservadores e convencionais e lidar com eles, e vice-versa. Um líder ótimo geralmente está numa posição de mediação entre estas duas facções.

É muito difícil mudar a maneira de alguns indivíduos isolados se comportarem no grupo, a menos que outros também mudem de uma forma congruente e lhes dêem apoio. Isto pode ser particularmente verdadeiro para os membros do *ACT, que tendem a ser convencionais e rígidos. A saída mais eficaz para a mudança de tais indivíduos pode ser tentar, de alguma forma, assumir uma abordagem mais indireta e de longo prazo para formular e reformular as normas do grupo em geral, de modo que o comportamento desejável se torne convencional. Os membros do *ACT podem então ser levados a ter o comportamento desejável, através de sua tendência fundamental para a conformidade.

Os indivíduos são diferentes em suas tendências em relação à conformidade com as normas do grupo, a aceitação da autoridade e do convencionalismo, através da racionalidade, de suas necessidades de realização, poder e dominância, e muitas outras formas. Um aspecto de fundamental importância para a liderança ótima é planejar cuidadosamente, formular as normas e organizar as recompensas de tal modo que atendam o mais possível as necessidades de todos os membros, com suas diferentes tendências, e considerem, em um grau suficiente de convergência, os valores e comportamentos. Se os numerosos fatores não puderem se tornar suficientemente convergentes ao nível das normas gerais do grupo, alguns indivíduos buscarão suas recompensas através de um comportamento desviante.

Infelizmente, uma convergência estável de todas as influências divergentes nunca é completamente atingida. Novas soluções devem sempre ser continuamente trabalhadas e restabelecidas.

Gráfico de barra
Valores Individuais e Organizacionais
Baseado na média de todas as avaliações feitas sobre: *ACT

Relatório preparado para: Pat Sample
A liderança para uma melhor performance em equipa
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

Este gráfico de barras está acompanhado de uma *Sinopse* e de um *Relatório de Bales*. O *Relatório de Bales* é uma análise abrangente que compara os resultados deste gráfico de barras com as normas da pesquisa.

Relatório preparado para: Pat Sample

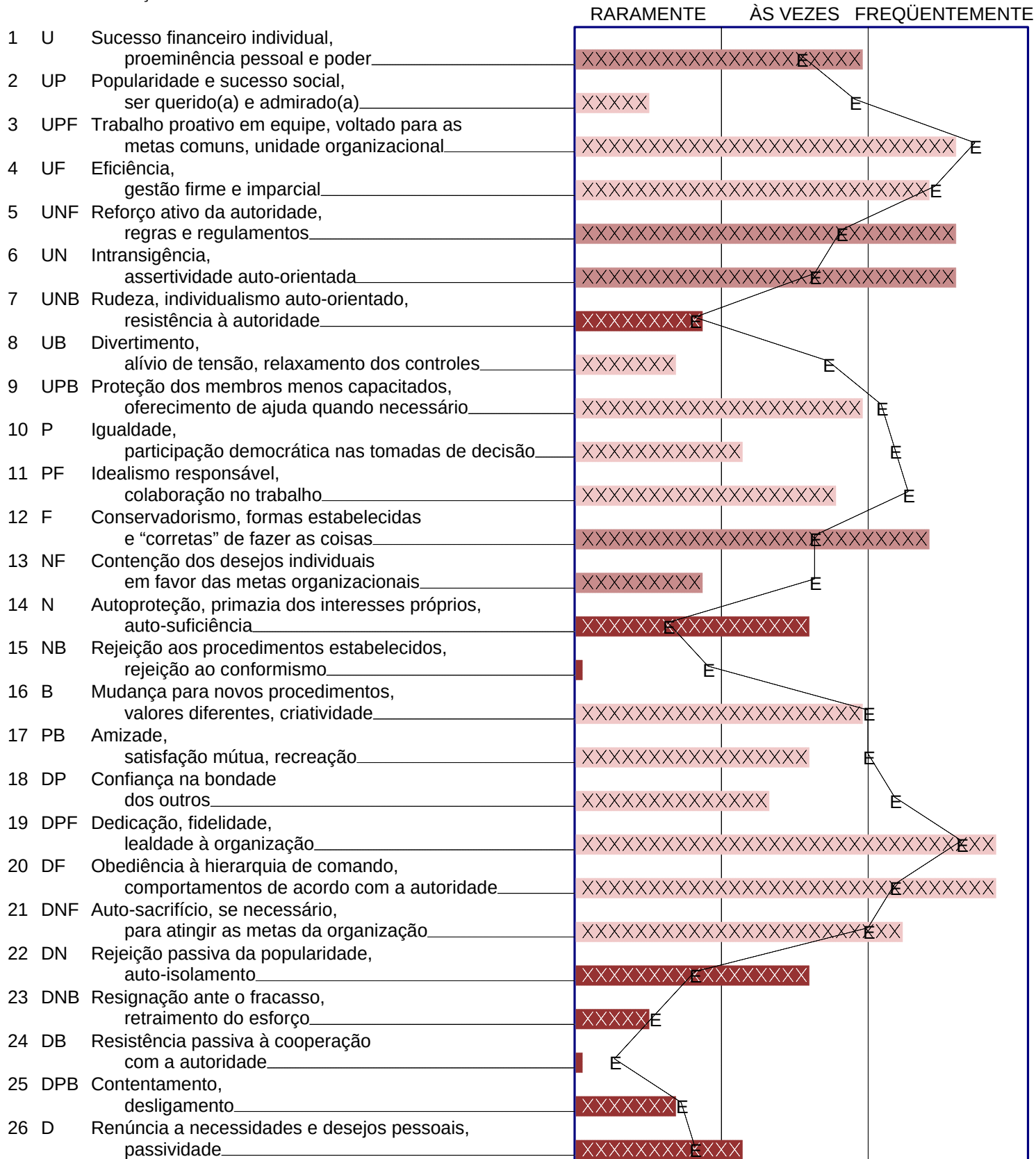
Tipo: F

Localização Final: 2.1U 1.2P 9.8F

Avaliações: 7

a barra de Xs = a avaliação média sobre cada item

E = a localização ótima para a maioria dos trabalhos eficazes



Pergunta sobre avaliação: **Em geral, que tipos de valores esta pessoa exibe, de fato, em seu comportamento?**

Sinopse do Gráfico de barras sobre: *ACT

Esta sinopse compara os resultados do gráfico de barras com as normas da pesquisa sobre a eficácia pessoal e de grupo. Baseia-se na literatura científica e na pesquisa feita pelo Professor Robert F. Bales, conduzida por mais de quarenta anos, sobre grupos em uma ampla variedade de organizações nos setores público e privado.

Itens do gráfico de barras

O comprimento das barras no gráfico de barras precedente indica, em média, a frequência com que você foi avaliado em cada um dos 26 itens. Estes valores e seus comportamentos associados são importantes para determinar o quanto você pode ser eficaz como membro do grupo.

Comparação de seu perfil com o ponto *ótima* para um trabalho eficaz em equipe

relacionamento para norma: *proximo* (=), *acima* (+), *embaixo* (-)

Item		=	+	-
Valores que contribuem para um Trabalho Eficaz em Equipe				
2	UP	Popularidade e sucesso social, ser querido(a) e admirado(a)		X
3	UPF	Trabalho proativo em equipe, voltado para as metas comuns, unidade organizacional		X
4	UF	Eficiência, gestão firme e imparcial		X
8	UB	Divertimento, alívio de tensão, relaxamento dos controles		X
9	UPB	Proteção dos membros menos capacitados, oferecimento de ajuda quando necessário		X
10	P	Igualdade, participação democrática nas tomadas de decisão		X
11	PF	Idealismo responsável, colaboração no trabalho		X
16	B	Mudança para novos procedimentos, valores diferentes, criatividade		X
17	PB	Amizade, satisfação mútua, recreação		X
18	DP	Confiança na bondade dos outros		X
19	DPF	Dedicação, fidelidade, lealdade à organização		X
20	DF	Obediência à hierarquia de comando, comportamentos de acordo com a autoridade		X
21	DNF	Auto-sacrifício, se necessário, para atingir as metas da organização		X

Valores que Podem Ser Necessários Às Vezes, Mas Perigosos

1	U	Sucesso financeiro individual, proeminência pessoal e poder		X
5	UNF	Reforço ativo da autoridade, regras e regulamentos		X
6	UN	Intransigência, assertividade auto-orientada		X
12	F	Conservadorismo, formas estabelecidas e "corretas" de fazer as coisas		X
13	NF	Contenção dos desejos individuais em favor das metas organizacionais		X

Valores que Quase Sempre Interferem no Trabalho em Equipe

7	UNB	Rudeza, individualismo auto-orientado, resistência à autoridade		X
14	N	Autoproteção, primazia dos interesses próprios, auto-suficiência		X
15	NB	Rejeição aos procedimentos estabelecidos, rejeição ao conformismo		X
22	DN	Rejeição passiva da popularidade, auto-isolamento		X
23	DNB	Resignação ante o fracasso, retraimento do esforço		X
24	DB	Resistência passiva à cooperação com a autoridade		X
25	DPB	Contentamento, desligamento		X
26	D	Renúncia a necessidades e desejos pessoais, passividade		X

Relatório de Bales para o Gráfico de barras sobre: *ACT

Lendo o Relatório de Bales, tenha em mente que ele tenciona ajudá-lo a entender como os outros podem perceber seu comportamento, e considerar formas nas quais você pode ser capaz de melhorar sua eficácia e a de seu grupo. Um trabalho eficaz em equipe não substitui o saber como fazer a tarefa. Um trabalho deficiente em equipe pode impedir um desempenho eficaz final da tarefa. E também pode impedir que indivíduos tenham satisfação por serem membros do grupo.

Valores que contribuem para um Trabalho Eficaz em Equipe

O comprimento das barras de x's no seu gráfico de barras indica a frequência com que, em média, você foi avaliado como alguém que mostra cada um dos valores em seu comportamento. Seu gráfico de barras pode indicar que você é percebido como alguém que mostra alguns valores maiores ou menores em extensão do que o Perfil Normativo. Para dar uma melhor idéia do tipo de comportamento que pode precisar de uma certa atenção, cada valor listado abaixo vem acompanhado de algumas reflexões quanto ao que pode ser feito em relação a ele.

A resposta média indica que você está *próximo* ao Perfil Normativo quanto a:

3 UPF Trabalho proativo em equipe, voltado para as metas comuns, unidade organizacional (próximo)

Você está avaliado como exemplo desta combinação ideal de valores. A combinação eficaz depende de uma ligação circular de valores que não caminham juntos automaticamente, e de fato frequentemente estão separados. No caso ideal, a solidariedade da equipe é reforçada para a realização das tarefas que contribuem eficazmente com a organização. Em troca, a organização distribui recompensas para a equipe e deixa outros recursos disponíveis para a construção de novos trabalhos eficazes em equipe. A ligação bem sucedida dos elementos deste círculo de reforço é uma conquista real. Ela não ocorre sem a liderança ativa, intencional e habilidosa.

4 UF Eficiência, gestão firme e imparcial (próximo)

Em média, os membros de seu grupo vêm exibindo estes valores num grau ótimo de ênfase. É uma conquista manter este nível ótimo, já que estes valores são muito importantes para o trabalho mais eficaz em equipe; mas eles nem sempre são imediatamente gratificantes para todos os membros do grupo. Se estes valores forem muito enfatizados, podem provocar reações negativas. Se forem pouco enfatizados, tanto a solidariedade da equipe quanto a realização da tarefa provavelmente sofrerão. Há maior probabilidade de esses valores de boa administração terem efeitos ótimos, se você (e seu grupo) também exibirem fortes valores de igualdade e comportamento amigável.

9 UPB Proteção dos membros menos capacitados, oferecimento de ajuda quando necessário (próximo)

Seus valores parecem estar na localização saudável e realista, considerando-se a importância da ajuda mútua. Todos os grupos vivenciam a entrada de alguns membros novos, os quais precisam ser socializados, educados e treinados, e colocados no ritmo dos outros. Todos os indivíduos têm períodos em que não estão em sua melhor forma e precisam de algum tipo de suporte extra ou de uma ajuda especial. A extensão destas necessidades varia muito de acordo com o tempo, com os indivíduos, os grupos e as situações; mas é sempre importante dar um valor geral ao reconhecimento destas necessidades e ao lidar com elas realisticamente, como você aparentemente o faz.

16 B Mudança para novos procedimentos, valores diferentes, criatividade (próximo)

O trabalho bem sucedido em equipe requer a habilidade de agir de formas opostas em várias ocasiões, o que pode parecer logicamente inconsistente ou conflitante. Você pode contribuir para esta flexibilidade vital. Para um ótimo trabalho em equipe, em muitas equipes orientadas para a tarefa, há provavelmente a necessidade de uma ênfase igual à mudança para novos procedimentos, e quanto às formas estabelecidas e “corretas” de fazer as coisas; mas há sempre o perigo de se equilibrar demais e ficar preso a um lado ou ao outro. Você está no melhor local, considerando os valores de mudança. Se você tem a flexibilidade para se mover para trás e para a frente, entre a mudança e a estabilidade conservadora, pode dar importantes contribuições ao progresso e ao desenvolvimento do grupo.

19 DPF Dedicação, fidelidade, lealdade à organização (próximo)

Você é visto como um membro que exemplifica estes valores, e provavelmente ajuda os outros a perceberem-nos. Este conjunto de valores depende da habilidade dos membros, e de fato do grupo como um todo, para “saírem de si mesmos” e se esforçarem por ser um grupo que é maior e mais indefinido, quanto a seu perfil, do que eles mesmos o são. As recompensas por estes esforços são necessariamente algo que vem atrasado, e nem sempre chega. Nem todos os indivíduos são capazes de forte lealdade, nem todas as organizações são capazes de inspirar isto. Mas é uma combinação mágica quando a dedicação à organização existe e é justificada. Ela satisfaz a demora e provoca os esforços supremos.

21 DNF Auto-sacrifício, se necessário, para atingir as metas da organização (próximo)

A vontade de sacrificar o auto-interesse em ocasiões de rara tensão para a organização ou para a equipe é um teste amargo de dedicação. É de grande valor para o trabalho eficaz em equipe. Mas o auto-sacrifício deve acontecer o mais raramente possível. Ele não deve ser considerado como algo que substitui a boa liderança e a boa administração. É um valor que está na margem da dependência arriscada de recursos escassos. Você parece ter um valor de auto-sacrifício, em um nível ótimo. Esta também pode ser uma indicação de que a liderança de sua equipe está exercitando a boa previsão e não depende muito do auto-sacrifício.

A resposta média indica que você dar *muita ênfase* a:

20 DF Obediência à hierarquia de comando, comportamentos de acordo com a autoridade (super enfatizado)

Em alguns grupos orientados para a tarefa, este valor é necessário para preservar a coordenação, especialmente se a comunicação for difícil e a situação perigosa. Mas se estes valores forem muito enfatizados, podem encorajar a “obediência cega”, a qual pode levar a uma avaliação irreal da rigidez das demandas da tarefa, o desempenho repetitivo ou obsessivo em relação à tarefa, o que não é muito eficaz, e coisas assim. As atitudes não críticas em relação à autoridade provavelmente são antagônicas a alguns membros do grupo, e podem levar o grupo à polarização.

Se outros membros não o vêem com frequência num ponto muito alto deste conjunto de valores, talvez você deva considerar se a ênfase que você dá à obediência é realmente exigida pela situação, ou se você pessoalmente tem uma necessidade especial dela, para sentir-se seguro; e se você não poderia, de fato, tomar uma atitude mais flexível quanto a isto, sem consequências perigosas.

Em todo caso, uma ênfase maior nos valores de “Igualdade, participação democrática nas tomadas de decisão” (mostrados no gráfico de barras como 10 P) é um antídoto lógico, se a situação o permite.

A resposta média indica que você pode não *enfatizar muito*:

2 UP Popularidade e sucesso social, ser querido(a) e admirado(a) *(dar subenfaticado)*

Embora estes valores, se receberem muita ênfase, possam interferir no desempenho ótimo quanto à tarefa, expressos em graus moderados, tendem a produzir confiança e alto envolvimento pessoal no grupo. Receber apreciação, agrado e elogio é uma importante fonte de recompensa e satisfação para muitos membros do grupo. Todo membro do grupo precisa ser capaz de dar estas recompensas. Se outros pensam que você não dá ênfase suficiente a estes valores, pode ser porque você está falhando por não dar estas recompensas. Você precisa ser capaz de fazê-lo, embora possa sentir que você mesmo não recebe bastante apreciação. Se você sente que não está recebendo uma quantidade justa de apreciação, talvez possa ajudar você levar os outros a saberem como você se sente.

8 UB Divertimento, alívio de tensão, relaxamento dos controles *(dar subenfaticado)*

A ansiedade pelo desempenho adequado, especialmente se forem esperadas ameaças da situação externa e a reprovação da autoridade, pode tornar difícil o relaxamento do controle. O desempenho tende a se tornar obsessivo e a necessidade de perfeição tende a aumentar a probabilidade de erros.

Se você é visto por outros membros como deficiente em sua habilidade de se divertir, de relaxar a tensão, ou o controle, precisa tentar achar as fontes de ansiedade, fazer o que for preciso para reduzir a ansiedade e legitimar, através da discussão e do acordo, momentos específicos, lugares e atividades para relaxar o controle, a tensão, e divertir-se. Estas ocasiões também são os momentos em que as relações amigáveis entre os membros são naturalmente reparadas e fortificadas, e são necessárias para todos, não somente para você.

10 P Igualdade, participação democrática nas tomadas de decisão *(dar subenfaticado)*

Há muitas razões pelas quais este conjunto de valores pode não ser muito enfatizado. Alguns membros do grupo que têm uma "mentalidade voltada para sua sobrevivência, em primeiro lugar" (valores mostrados no gráfico de barras como 1 U, 6 UN, 7 UNB, 14 N, por exemplo), podem adotar estes valores de igualdade com desconsideração dos outros, como algo irrealista, fofo, e como ameaça às suas liberdades individuais. Os membros que são vistos como ameaças externas ao grupo e enfatizam a necessidade de uma forte autoridade (valores mostrados como 5 UNF, 12 F, 13 NF, 21 DNF, por exemplo) podem sentir que os outros não percebem a natureza e a seriedade dos problemas; que os outros não têm a habilidade de resolvê-los; que a participação democrática na tomada de decisão é muito mais lenta e provável de ocorrer com respostas erradas.

Os membros que defendem fortemente estes valores que se opõem à igualdade podem não reconhecer o grau em que provavelmente ameaçam a integridade do grupo e destroem o trabalho eficaz em equipe. É quase certo que uma grande ênfase nos valores que se opõem à igualdade provoque polarizações, até entre aqueles que se opõem à igualdade, a ponto de fragmentar o grupo e arruinar a motivação para a cooperação.

A solidariedade básica e a integridade da equipe é a primeira condição essencial para um trabalho eficaz. Se a natureza da tarefa não permite isto, pode ser inteligente diminuir o nível de aspiração, redefinir ou redesenhar a tarefa, em vez de persistir sem a possibilidade de uma equipe viável.

Sem uma partilha apropriada e justa, na tomada de decisão por parte de todos, o grupo será incapaz de desenvolver normas legítimas e aglutinadoras; e sem estas, o grupo se fragmentará e seu desempenho com relação à tarefa se degenerará.

11 PF Idealismo responsável, colaboração no trabalho *(dar subenfaticado)*

Se este conjunto de valores é baixo no seu gráfico de barras, pode ser porque você sente que o sistema de recompensa não é justo. Você pode estar certo. Em contrapartida, você pode estar trazendo para dentro do grupo sentimentos que realmente se originaram em algum lugar. O idealismo (a crença otimista de que altos ideais podem ser alcançados) é muito difícil de ser atingido por pessoas cujas experiências tenham sido amplamente contrárias.

Porém, pode ser bom para o grupo como um todo examinar cuidadosamente se o idealismo responsável e o trabalho colaborativo são de fato recompensados de forma justa no seu grupo. A colaboração não é atraente se alguém sente que está sendo cooptado dentro de uma empresa que, na maioria dos casos, favorece muito uma outra pessoa. Em outras palavras, sem justiça na base da distribuição de recompensas, este conjunto de valores é irreal e deve falhar ao tratar do apoio substancial. Por outro lado, pode ser que suas idéias quanto ao que é justo sejam irreais ou tendenciosas.

Além da questão da distribuição ou das recompensas justas dentro do grupo, há uma questão importante, que é saber se as recompensas suficientes estão de fato disponíveis no grupo e se há bastantes recompensas para distribuir. Um melhor trabalho em equipe produzirá recompensas suficientes, ou é necessária alguma mudança mais fundamental?

17 PB Amizade, satisfação mútua, recreação *(dar subenfaticado)*

A amizade tende a crescer espontaneamente, se uma chance lhe for dada. Ela requer interação, tempo junto. Ela cresce melhor quando há a igualdade de status, e é muito estimulada por um destino comum. Uma vez estabelecida, é fonte espontânea de prazer mútuo e de recreação. Ela tende a ser auto-reforçada, enquanto as condições básicas para seu crescimento estão presentes. A amizade é um reforçador poderoso da solidariedade da equipe, e através desta conexão, reforça também o trabalho eficaz em equipe.

Se você não valoriza muito a amizade no grupo, pode ser porque algumas condições para o seu crescimento estão ausentes, e você pode não ter vivenciado suas recompensas. Os membros do grupo podem não se encontrar o suficiente; podem interagir sob o constrangimento das diferenças de status que são grandes; ou podem não partilhar, de fato, um destino comum. Mas a amizade também tende a não se desenvolver bem, se o grupo for cronicamente polarizado, ou se houver incompatibilidades de personalidade do tipo que estão freqüentemente associadas à polarização do grupo.

Se, em um grupo específico, há uma tendência a uma minoria dedicar muito tempo à interação social amigável, como alternativa para o trabalho, isso pode ter como resultado uma polarização e uma desvalorização da amizade geral entre aqueles que são mais fortemente orientados para o trabalho. Porém, se este é o caso, há provavelmente razões mais profundas para o desafeto da minoria, o que precisa ser enfrentado e trabalhado.

18 DP Confiança na bondade dos outros *(dar subenfaticado)*

A razão mais óbvia para que os outros o vejam tendo pouca confiança na bondade dos outros é que você pode perceber que a confiança não é justificada, e de fato pode ser perigosa. É isto o que provavelmente ocorre, se você vê o mundo como uma selva, e age muito de acordo com valores de sobrevivência individual. Isto é claro, também torna o grupo uma selva e aqueles que acreditam na confiança, fazem-no por razões não realistas. Para alguns tipos de equipes, a confiança é essencial, já que os membros às vezes têm a vida uns dos outros em suas mãos. Para muitas equipes, o trabalho eficaz em equipe depende, de alguma forma, da confiança, e a falta de confiança é um fator corrosivo que tende a resultar em problemas múltiplos.

Não há caminhos fáceis. A confiança verdadeira só pode se desenvolver se houver uma abertura e a vontade de permitir que os outros demonstrem repetidamente a confiança, e que você mesmo demonstre

Pergunta sobre avaliação: **Em geral, que tipos de valores esta pessoa exibe, *de fato*, em seu comportamento?**

confiança. É necessário tempo. Mas para iniciar este processo, geralmente é necessária uma discussão aberta sobre as razões para a desconfiança e as resoluções para a mudança de relacionamento.

Valores que Podem Ser Necessários Às Vezes, Mas Perigosos

Nosso Perfil Normativo mostra que às vezes certos valores são aprovados, mas não o são quando mostrados com muita *freqüência* ou quando mostrados *raramente*. Eles podem ser necessitados como medidas emergências temporárias, mas são geralmente do tipo chamado “autoritário” e têm um potencial perigoso quanto à provocação de polarização em muitos grupos. Quaisquer valores observados nesta seção podem ser necessários às vezes, mas perigosos para o trabalho em equipe.

A resposta média indica que você dar *muita ênfase a*:

5 UNF Reforço ativo da autoridade, regras e regulamentos (*super enfatizado*)

É uma grande tentação para muitas pessoas reagir com estes valores autoritários, quando as coisas começam a dar errado no grupo, ou quando aparece a ameaça emergente, vindo do exterior. A grande atração é que eles permitem que alguém expresse a agressão sentindo que ela é moralmente justificada, já que está havendo a defesa de valores dos quais dependem a ordem e a segurança. Ao mesmo tempo, alguém se sente moralmente superior.

O problema é que os indivíduos diferem grandemente quanto aos valores que eles sentem que são mais importantes para a ordem e a segurança. Alguns indivíduos identificam-se com a autoridade e dão muita atenção à tentação de estabelecerem a lei. Outros se identificam espontaneamente com as vítimas da autoridade, e sentem que a segurança requer a oposição à autoridade. O resultado em muitos grupos é uma polarização dos “autoritários” versus os “anti-autoritários” (com indignação moral de ambos os lados). Talvez seja esta a polarização mais comum nos grupos orientados para negócios, como nas famílias, e é uma das mais perigosas, se a sua escalada for permitida.

O conjunto estratégico dos valores moderados e mediadores é aquele do “Idealismo responsável, colaboração no trabalho” (11 PF no gráfico de barras) e “Dedicação, fidelidade, lealdade à organização” (19 DPF).

Estes valores são ativados freqüentemente, e a polarização é colocada em xeque pelo líder amigo e democrático, com dominação suficiente para lidar com ambos os lados. Os valores correspondentes a este tipo de liderança mediadora são aqueles de “Trabalho protivo em equipe, voltado para as metas comuns, unidade organizacional” (3 UPF). Se outros membros do grupo o vêem dando muita ênfase a valores autoritários, a modificação mais eficaz que você pode fazer é provavelmente mover-se substancialmente em direção à liderança mais amigável e democrática, ou pelo menos dar grande apoio aos outros do grupo, os quais estão liderando através deste padrão.

6 UN Intransigência, assertividade auto-orientada (*super enfatizado*)

Este é um tipo de valor “primitivo”, o qual recomenda o exercício da agressão com muito pouco disfarce, e tem um valor de sobrevivência para o indivíduo mais agressivo nos tipos de situações mais “primitivas”. Mas é geralmente perigoso para o trabalho eficaz em equipe. Os indivíduos que vivem de acordo com estes valores às vezes trabalham sozinhos; às vezes eles se aliam aos agentes da autoridade e agem como “reforçadores”; às vezes se aliam aos líderes da revolução como “lutadores pela liberdade”. Em todos estes casos, o efeito é a polarização em escala, fazendo com que ela atinja sua forma mais prejudicial: “totalitarismo da extrema direita” versus a “revolução da extrema esquerda”.

Se outros membros do grupo o vêem dando muita ênfase aos valores da assertividade inflexível, você talvez deva considerar se estas atitudes são realmente necessárias para sua sobrevivência, ou se, talvez, você as tenha assimilado sem críticas, de alguma pessoa ou grupo, e está aplicando-as desnecessariamente no grupo atual. Em muitos grupos normais elas levarão ao conflito, ou tornarão o

Pergunta sobre avaliação: **Em geral, que tipos de valores esta pessoa exibe, de fato, em seu comportamento?**

conflito pior.

12 F Conservadorismo, formas estabelecidas e “corretas” de fazer as coisas (super enfatizado)

Todos os grupos viverão em um equilíbrio instável entre manter as formas aprovadas de fazer as coisas e mudar. Nossa Norma de Trabalho Eficaz em Equipe mostra que a “Mudança para novos procedimentos, valores diferentes, criatividade” (16 B no gráfico de barras) será mais valorizada. Mas deve-se esperar a flutuação de ida e volta entre estes dois pólos, uma vez que tanto a situação externa quanto as condições internas do grupo são inerentemente instáveis. É provável que surja este problema, se ambos os conjuntos de valores se tornarem muito enfatizados e rígidos.

Se ambos os conjuntos de valores estão elevados no seu gráfico de barras, isto pode indicar uma polarização potencial para você no grupo; você pode ser enquadrado em ambos os lados da luta, se o grupo polarizar com relação a este assunto.

Se outros membros do grupo o vêem situado alto no lado conservador e correto, mas ao mesmo tempo baixo no lado do favorecimento da mudança, pode ser que você esteja mostrando alguma rigidez, devido à ansiedade, ou alguma ligação ideológica com o conservadorismo. Parece improvável que os problemas de mudança da vida do grupo possam ser resolvidos por uma ligação ideológica rígida com o conservadorismo ou com a mudança.

A resposta média indica que você pode não enfatizar muito:

13 NF Contenção dos desejos individuais em favor das metas organizacionais (dar subenfatizado)

Provavelmente nenhuma organização ou grupo-tarefa caminham tão alinhadamente que nunca haja momentos de urgência e tensão. Em tais ocasiões, os indivíduos estão sob pressão para dispendar esforços extraordinários. Em grupos com trabalho eficaz em equipe há tantas recompensas e satisfação ligadas ao fato de ser membro do grupo, que os sacrifícios temporários são aceitos sem nenhum grande sentimento de conflito. Se não há esta vontade, é provável que o nível geral de recompensa para os membros do grupo esteja baixo demais, e o problema precise ser tratado como tal.

Valores que Quase Sempre Interferem no Trabalho em Equipe

Há valores que podem servir às necessidades de determinados indivíduos, mas que *interferem* no trabalho em equipe, exceto em condições muito raras e temporárias. Em geral, eles devem ser minimizados. Ao mesmo tempo, se eles existem, é importante achar as condições que os causam, e, se possível, lidar com as causas. Se você tem qualquer um destes valores *em grau alto*, ele certamente deve ser discutido, assim que indicar que algo de considerável importância precisa ser mudado.

A resposta média indica que você dar *muita ênfase a*:

14 N Autoproteção, primazia dos interesses próprios, auto-suficiência (*super enfatizado*)

O medo de que a sobrevivência do grupo seja severamente ameaçada pode provocar o surgimento destes valores em muitos membros. Alguns indivíduos, porém, por causa de suas experiências anteriores, ficam ameaçados por qualquer aumento da amizade, da solidariedade e do consenso no próprio grupo. Eles temem que venham a confiar muito nos outros, ou que sejam levados à mediocridade, ou impedidos de elevar seu status, ou ainda que incorram em obrigações que não desejam assumir. Seu comportamento não parece amigável, e sim, negativo, persistentemente em discórdia. Fortes tentativas de “trazê-los para o grupo” só aumentam a polarização e tornam as coisas piores.

Se outros membros do grupo o vêem dando muita ênfase a este conjunto de atitudes e comportamento, e você quer moderar a polarização, a abordagem mais direta é simplesmente parar de enfatizar seu desejo de permanecer afastado do grupo que está abaixo do seu perfil, se possível, e sugerir ou reconhecer a importância de tolerar as diferenças. Se você puder voltar sua atenção e a do grupo para a tarefa geral do grupo, provavelmente haverá uma tendência à neutralização da polarização, em alguma medida.

22 DN Rejeição passiva da popularidade, auto-isolamento (*super enfatizado*)

Estes valores freqüentemente são inferidos do comportamento que parece depressivo, triste e ressentido. Alguns indivíduos podem mostrar este comportamento como um resultado da perda de seu papel no grupo, um fracasso no atingimento do sucesso social, uma rejeição pelos outros, a perda da importância ou a ofensa a sua auto-imagem. Se as razões puderem ser determinadas, vai ficar claro que passos podem ser dados para restaurar a auto-imagem e restabelecer um papel recompensador.

Às vezes, porém, a condição emocional e o comportamento estão baseados na personalidade e na condição física, ou nos problemas externos ao grupo. Pode ser que outros membros do outro grupo não possam fazer muito, a não ser demonstrar apoio e talvez urgir a necessidade de uma ajuda externa.

Gráfico de barra
Valores Individuais e Organizacionais
Baseado na média de todas as avaliações feitas sobre: *IDL

Relatório preparado para: Pat Sample
A liderança para uma melhor performance em equipa
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

Este gráfico de barras não está acompanhado de nenhum tipo de relatório interpretativo. Relatórios individualizados, detalhando a importância deste gráfico de barras e dando sugestões para que se eleve o desempenho eficaz estão disponíveis no Grupo de Consultoria SYMLOG (SYMLOG Consulting Group).

Relatório preparado para: Pat Sample

Tipo: PF

Localização Final: 2.2U 8.8P 6.2F

Avaliações: 6

a barra de Xs = a avaliação média sobre cada item

E = a localização *ótima* para a maioria dos trabalhos eficazes

