

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

Relatório preparado para: Pat Sample  
Desenvolvimento individual—Desenvolvimento da equipe  
Apresentado por SYMLOG Consulting Group  
March 19, 2009

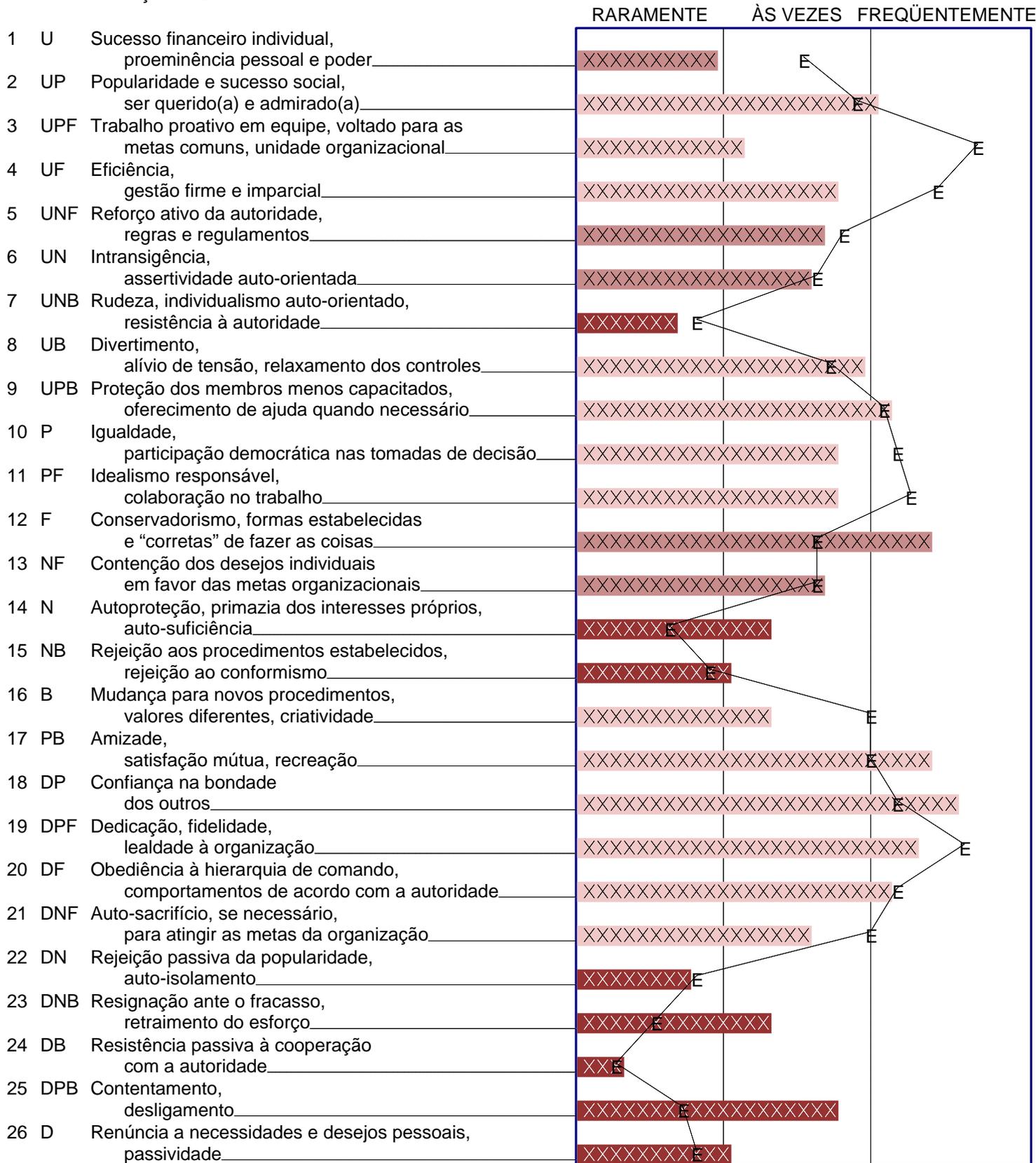
Este gráfico de barras está acompanhado de uma *Sinopse* e de um *Relatório de Bales*. O *Relatório de Bales* é uma análise abrangente que compara os resultados deste gráfico de barras com as normas da pesquisa.

**Relatório preparado para: Pat Sample**

Tipo: PF  
 Avaliações: 12

Localização Final: 0.1U 5.2P 2.9F

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   | = | + | - |
|--|---|---|---|
| <b>Valores que contribuem para um Trabalho Eficaz em Equipe</b>  |   |   |   |
| 2 UP   | X |   |   |
| 3 UPF  |   |   | X |
| 4 UF   |   |   | X |
| 8 UB   | X |   |   |
| 9 UPB  | X |   |   |
| 10 P   |   |   | X |
| 11 PF  |   |   | X |
| 16 B   |   |   | X |
| 17 PB  | X |   |   |
| 18 DP  | X |   |   |
| 19 DPF   | X |   |   |
| 20 DF  | X |   |   |
| 21 DNF   |   |   | X |
| <b>Valores que Podem Ser Necessários Às Vezes, Mas Perigosos</b> |   |   |   |
| 1 U  |   |   | X |
| 5 UNF  | X |   |   |
| 6 UN   | X |   |   |
| 12 F   |   | X |   |
| 13 NF  | X |   |   |
| <b>Valores que Quase Sempre Interferem no Trabalho em Equipe</b> |   |   |   |
| 7 UNB  | X |   |   |
| 14 N   |   | X |   |
| 15 NB  | X |   |   |
| 22 DN  | X |   |   |
| 23 DNB   |   | X |   |
| 24 DB  | X |   |   |
| 25 DPB   |   | X |   |
| 26 D   | 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:**

#### **2 UP Popularidade e sucesso social, ser querido(a) e admirado(a) (*próximo*)**

Você parece dar ênfase no ponto ótimo a estes valores, de acordo com as avaliações dos outros membros do grupo. O agrado e a admiração são as primeiras recompensas intrínsecas que os membros do grupo podem dar uns aos outros. É tão importante que você dê como receba tais recompensas. Uma necessidade de ser admirado que seja muito forte e uma tendência a dar admiração que seja fraca demais podem enfraquecer a solidariedade do grupo. Quando a troca é mútua e igualitária, fortifica muito a solidariedade do grupo. Você está avaliado no nível ótimo, o que provavelmente indica que a troca é mútua. Quando as recompensas mútuas são dadas pelo desempenho eficaz em relação à tarefa, a combinação é ideal para o trabalho eficaz em equipe.

#### **8 UB Divertimento, alívio de tensão, relaxamento dos controles (*próximo*)**

Você é visto numa ótima posição quanto a estes valores. Aparentemente, você tem a habilidade de relaxar e recuperar-se dos períodos de trabalho mais intenso. Esta habilidade é necessária para todos os membros, provavelmente sem exceção, mas nem todos a têm. A resolução realista de problemas e o trabalho inevitavelmente criam algumas tensões interpessoais e outras forças emocionais. Para a liberação dessas tensões é necessário um periódico afastamento da tarefa, o que, no entanto, permitirá a equipe retomar a perspectiva, distribuir as recompensas interpessoais, e reconstruir a solidariedade para que os esforços quanto à tarefa sejam renovados. Provavelmente você desempenha uma função valiosa no seu grupo, ajudando-o a percorrer todo o caminho em torno deste ciclo de fases.

#### **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.

**17 PB Amizade, satisfação mútua, recreação (próximo)**

Quem pode duvidar de que a amizade, o prazer mútuo e a recreação sejam bons para a solidariedade da equipe? Você está na intensidade certa de ênfase nestes importantes valores. O problema para muitas equipes é atingir o equilíbrio certo entre estes valores e os mais orientados para a tarefa. Muito freqüentemente, nos grupos de negócio, por muitas razões, os valores orientados para a tarefa tendem a se tornar prioritários, e o trabalho em equipe eventualmente sofre. Você pode contribuir para a flexibilidade vital necessária para que o grupo seja capaz de se mover para trás e para frente, em torno de um equilíbrio ótimo entre aqueles dois conjuntos de valores que competem entre si.

**18 DP Confiança na bondade dos outros (próximo)**

Não é fácil apenas “decidir” ter confiança nos outros - em uma equipe isto depende, na maior parte, de os membros terem-se mostrado, de fato, dignos de confiança. Porém, também é verdade que alguns membros são felizes por tenderem naturalmente a uma confiança serena, como você aparentemente demonstra. Isto é importante como contrapartida à tendência de alguns outros geralmente não serem dignos de confiança. A confiança é a base da solidariedade da equipe. Sua contribuição de confiança na equipe é importante.

**19 DPF Dedicção, 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.

**20 DF Obediência à hierarquia de comando, comportamentos de acordo com a autoridade (próximo)**

Você está na localização certa quanto a estes valores. Não é fácil manter-se na localização apropriada, em questões de obediência. Muitas pessoas sentem que é difícil obedecer. Quase ninguém realmente gosta disso. Muitas pessoas sentem que obediência demais é perigoso; e que a obediência inquestionável, em particular, leva à imoralidade. No fundo, as atitudes relacionadas a estes aspectos provavelmente dependem muito de alguém sentir que a autoridade é geralmente boa ou má. Mesmo assim, é óbvio que muito da coordenação em qualquer grande organização (onde a comunicação e o consenso são muito perfeitos) depende muito de um grau considerável de obediência às diretivas razoáveis. Você parece ter atingido o grau que muitas pessoas acham que é o melhor para um trabalho eficaz em equipe.

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

**nenhum dos itens.**

Você não parece dar muita ênfase a nenhum dos valores normalmente associados ao bom desempenho para o trabalho em equipe, no ponto em que o conflito é produzido. As médias, entretanto, não dizem tudo. Um ou mais membros podem ainda sentir que você enfatiza demais certos valores, e é válido para você explorar isto.

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

### **3 UPF Trabalho proativo em equipe, voltado para as metas comuns, unidade organizacional (dar subênfatizado)**

A liderança propositadamente democrática quanto à tarefa é o tipo de comportamento requerido para se perceber este valor. A aceitação das tarefas do grupo e o otimismo quanto à realização bem sucedida, o bem-querer de outros membros do grupo, assim como a aceitação de uma autoridade maior como boa e justa são atitudes que tendem a reforçar estes valores. É importante perceber que todos os membros do grupo, e não só o líder designado, podem contribuir com o trabalho em equipe, expressando estas atitudes - a não ser que, é claro, as condições reais as tornem impróprias ou impossíveis.

Se você sente que as condições externas precisam ser mudadas antes que o grupo possa mostrar um trabalho em equipe mais ativo, talvez você possa ajudar, deixando claras suas percepções, e ajudando na discussão delas. A tarefa pode precisar ser redefinida ou redesenhada, para que a realização bem sucedida seja possível; pode ser necessário mais treinamento; os membros podem precisar dedicar mais tempo à apreciação e à bem-querença recíproca. A autoridade maior externa ao grupo pode precisar exercitar melhor a liderança.

### **4 UF Eficiência, gestão firme e imparcial (dar subênfatizado)**

Os líderes ou membros da equipe que têm este valor em grau deficiente provavelmente parecem desorganizados para outros membros do grupo, os quais provavelmente sentem que estão perdendo tempo e habilidades. O tempo é um recurso precioso em todos os grupos, porque até mesmo colocar as pessoas juntas e prontas para trabalhar requer alguma frustração quanto ao tempo e energia. A boa administração pode ajudar a evitar perdas devidas à preparação deficiente e aos procedimentos sem objetivos.

Todos os membros da equipe precisam participar da boa administração e dar valor a isto. Se outros membros percebem que você é deficiente quanto a estes valores, pode ser útil abordar tal questão em uma discussão franca. Você pode ter tido más experiências no passado, devido a administrações autoritárias, e agora está muito sensível a quaisquer controles. Ou pode ser que a presente condução do grupo precise ser modificada.

A maior participação de todos os membros nas funções da administração é a cura estratégica em muitos casos (ativação dos valores mostrados no gráfico de barras como 10 P "Igualdade, participação democrática nas tomadas de decisão").

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

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.

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

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 subênfatizado)**

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?

#### **16 B Mudança para novos procedimentos, valores diferentes, criatividade (dar subênfatizado)**

Há sempre "interesses encobertos" a favor da manutenção das coisas como elas estão. Mas quase todos os membros, e não só aqueles poucos favorecidos, provavelmente têm alguns destes valores encobertos - mesmo aqueles que estão mais insatisfeitos. A mudança de qualquer tipo requer esforço e tende a perturbar todos do grupo, cedo ou tarde. Ela requer mudanças de papel, de aderências que alguns têm a outros em particular, e mudanças dos alvos de hostilidade.

Além de tudo isso, a verdadeira criatividade e os novos procedimentos mais eficazes geralmente são difíceis de surgir. Muitas pessoas que valorizam muito a criatividade não são vistas como criativas pelas outras. Se o grande valor que a pessoa ou o subgrupo dá à criatividade é considerado pelos outros como algo que serve somente a si, suas alegações provavelmente serão desvalorizadas. Todas estas são razões pelas quais os valores quanto à mudança podem ser deficientes. Há outros que sinalizam a ansiedade, a necessidade de conformismo e o medo de reprovação por parte da autoridade. Mas, é óbvio que nem a situação nem as condições do grupo sempre são as mesmas; alguma mudança é inevitável e desejável.

Provavelmente, o dilema da mudança versus a não mudança não pode ser resolvido no nível abstrato. Pode ser útil fazerem-se propostas para mudanças específicas e concretas, uma de cada vez. Todavia as questões relacionadas à mudança precisam ser consideradas por todo o grupo, já que todos provavelmente serão afetados, e os benefícios da decisão do grupo sobre uma ação unilateral são marcantes. Na verdade, algumas mudanças só podem ser bem sucedidas através da decisão do grupo.

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

### **21 DNF Auto-sacrifício, se necessário, para atingir as metas da organização (dar subenfocado)**

Provavelmente muitas pessoas não consideram o auto-sacrifício sem um sentimento negativo. Porém, há momentos na vida de muitos grupos, em que os esforços incomuns e até algum auto-sacrifício são necessários, se problemas sérios devem ser evitados. Muitos membros de grupos se determinam a aceitá-lo, se o sacrifício não for maior, se estão convencidos de que ele é necessário, e se ele for temporário. Se o valor não for aceito nessa medida, então é provável que exista uma séria alienação. Obviamente é importante entender em detalhes o que está errado.

## 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*:**

### **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*:**

### **1 U Sucesso financeiro individual, proeminência pessoal e poder (*dar subenfatizado*)**

Este conjunto de valores pode ser útil para motivar o esforço, enquanto estiver ligado à realização dos objetivos do grupo e a outros valores do trabalho eficaz em equipe. Se ele estiver muito baixo, isto pode refletir uma falta de motivação para qualquer tipo de esforço. Ou pode refletir uma ênfase exagerada nos valores de ocultação ou da igualdade anônima que podem impedir a emergência da liderança eficaz. Isto pode ser arriscado, especialmente em emergências.

Como condição geral para um trabalho eficaz em equipe, é preciso haver possibilidades suficientes de recompensa através do reconhecimento pessoal, do aumento de poder, dinheiro, e de outros tipos de recompensa individual, para motivar os grandes esforços individuais. O grupo está perdendo membros? Você ou outros estão ficando apáticos? Há problema para se recrutarem novos membros? Pode ser que haja oportunidades insuficientes para o reconhecimento individual dentro do grupo.

## 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.

### 23 DNB Resignação ante o fracasso, retraimento do esforço (*super enfatizado*)

Se outros membros do grupo o vêem como alguém que enfatiza a admissão de falha, considerando alguns aspectos particulares ou procedimentos, isto pode simplesmente significar que você está à frente da multidão, e que o grupo faria bem se admitisse a falha e tomasse um outro caminho.

Em contrapartida, você pode estar mostrando um comportamento que parece indicar um sentimento de alienação tanto em relação à tarefa quanto a outros membros do grupo: abandonar a tarefa, realmente tentando deixar o grupo, ausência, diminuição do ritmo de trabalho, falta de participação, demonstração de falta de coragem e desânimo, distração e preocupação. A motivação pode envolver fatores externos ao grupo, ou internos a ele, tais como a fadiga, padrões de sucesso estabelecidos muito alto, falha ou medo de falha, discordância quanto à direção das metas do grupo, convicção de que as metas do grupo são impossíveis ou que os meios empregados irão falhar.

Algumas dessas possíveis causas, se reconhecidas, podem ser modificadas ou removidas. Você pode ser capaz de ser uma ajuda real para o grupo, e para você mesmo, apontando-as e tentando levar o grupo a fazer algo em relação a elas. Todavia, se as causas não estiverem realmente baseadas no grupo atual, os membros do grupo possivelmente terão pouco a fazer, a não ser oferecerem seu apoio.

### 25 DPB Contentamento, desligamento (*super enfatizado*)

Em muitos grupos orientados para a tarefa este valor, se é importante, é muito uma questão de fantasia desejante - um desejo de relaxar depois de um trabalho bem feito. Na fantasia, sente-se o grupo como amigável e protetor, os recursos são considerados disponíveis, a alienação quanto à tarefa não é sentida. Uma ênfase muito forte nestes valores em fantasia pode ser uma indicação de uma força severa e

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

atrativa, na situação observável, e uma necessidade de alívio. Esse pode ser o seu caso. Porém, você certamente precisará considerar a possibilidade de simplesmente não dedicar muito esforço e envolvimento, como os outros têm o direito de esperar.

Os indivíduos que estão em empregos monótonos e desagradáveis, ou aqueles que não têm esperança na melhoria podem, às vezes, vir a preferir suas fantasias privadas para uma mudança na direção de mais participação e no trabalho em equipe com outras pessoas. O redesenho da tarefa pode ser uma abordagem possível.

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

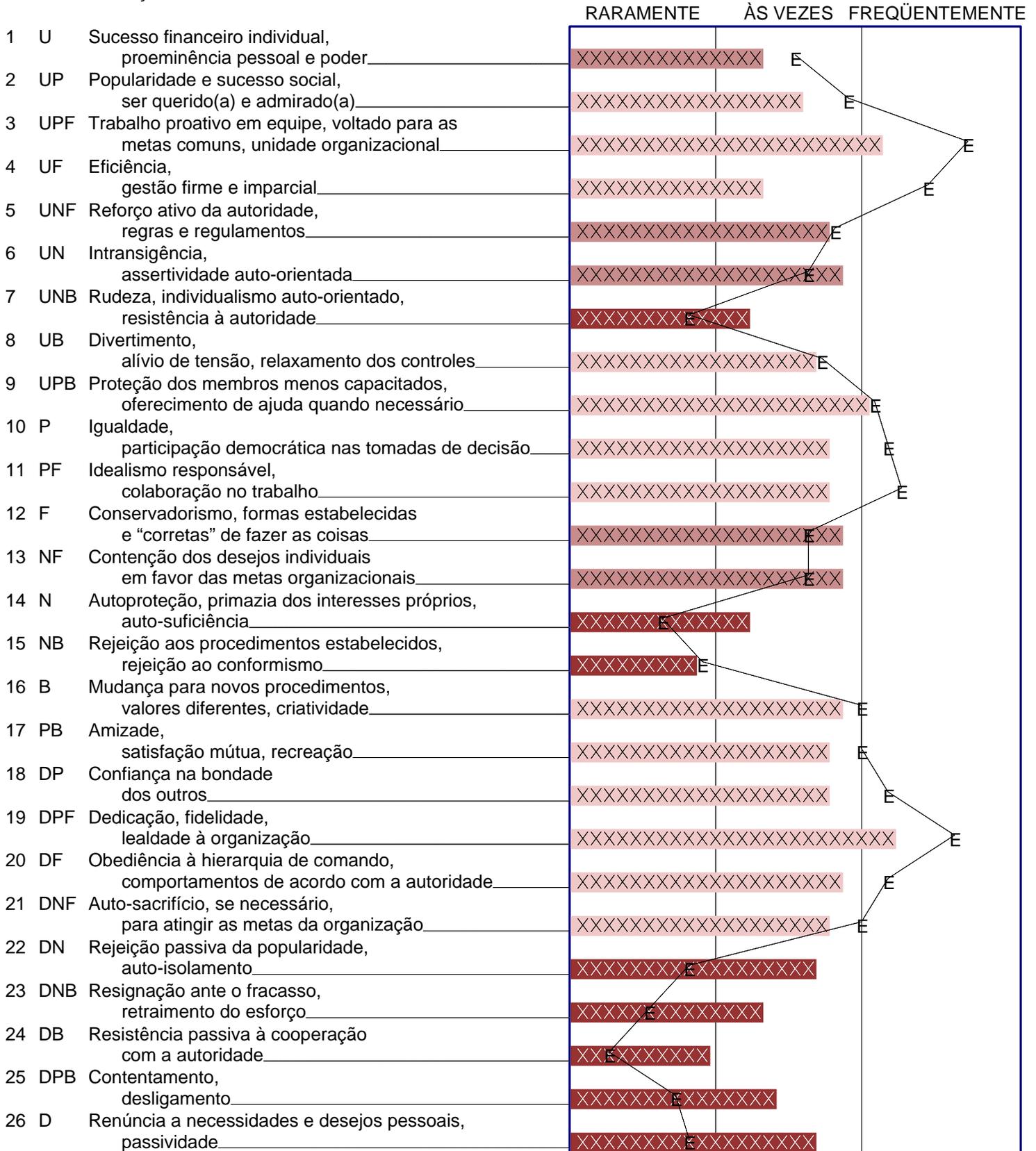
Relatório preparado para: Pat Sample  
Desenvolvimento individual—Desenvolvimento da equipe  
Apresentado por SYMLOG Consulting Group  
March 19, 2009

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: Ø Localização Final: 0.1U 2.3P 2.9F  
 Avaliações: 13

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 sua equipe *habitualmente* exhibe nos comportamentos?**

## Sinopse do Gráfico de barras sobre: \*CTM

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 a freqüência com que, em média, seu grupo foi avaliado em cada um dos 26 itens. Estes valores e seus comportamentos associados são importantes para determinar o quanto seu grupo pode ser eficaz.

### Comparação do perfil do gráfico de barras com o ponto *ótima* para um trabalho em eficaz equipe

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

| Item  | = | + | - |
|---|---|---|---|
| <b>Valores que contribuem para um Trabalho Eficaz em Equipe</b> |   |   |   |
| 2 UP  | X |   |   |
| 3 UPF   |   |   | X |
| 4 UF  |   |   | X |
| 8 UB  | X |   |   |
| 9 UPB   | X |   |   |
| 10 P  |   |   | X |
| 11 PF   |   |   | X |
| 16 B  | X |   |   |
| 17 PB   | X |   |   |
| 18 DP   |   |   | X |
| 19 DPF  |   |   | X |
| 20 DF   | X |   |   |
| 21 DNF  | X |   |   |

### Valores que Podem Ser Necessários Às Vezes, Mas Perigosos

|       |   |  |  |
|-------|---|--|--|
| 1 U   | X |  |  |
| 5 UNF | X |  |  |
| 6 UN  | X |  |  |
| 12 F  | X |  |  |
| 13 NF | X |  |  |

### Valores que Quase Sempre Interferem no Trabalho em Equipe

|        |   |   |  |
|--------|---|---|--|
| 7 UNB  | X |   |  |
| 14 N   |   | X |  |
| 15 NB  | X |   |  |
| 22 DN  |   | X |  |
| 23 DNB |   | X |  |
| 24 DB  |   | X |  |
| 25 DPB |   | X |  |
| 26 D   |   | X |  |

## Relatório de Bales para o Gráfico de barras sobre: \*CTM

Lendo o Relatório de Bales, tenha em mente que ele tenciona ajudá-lo a entender como os outros percebem o comportamento de seu grupo, e considerar formas de melhorar a eficácia de seu grupo. O trabalho eficaz em equipe não substitui o saber como fazer a tarefa. Um trabalho deficiente em equipe, entretanto, pode impedir o desempenho eficaz final da tarefa. E, também pode impedir que os 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 gráfico de barras indica a frequência com que, em média, seu grupo ou sua organização foram avaliados por mostrarem vários tipos de valores quanto ao comportamento. Seu gráfico de barras pode indicar que seu grupo é percebido por mostrar alguns valores em maior ou menor extensão do que o Perfil Normativo. Para dar uma melhor idéia quanto ao tipo de comportamento que pode merecer uma certa atenção, cada valor listado abaixo vem acompanhado de algumas reflexões quanto ao que pode ser feito em relação a ele.

**Seu grupo, ou organização, está *próximo* ao Perfil Normativo quanto a:**

#### **2 UP Popularidade e sucesso social, ser querido(a) e admirado(a) (*próximo*)**

Seu grupo ou organização, em média, parece dar uma ênfase ótima a estes valores. O bem-querer mútuo e a admiração são as primeiras recompensas intrínsecas que os membros do grupo podem dar uns aos outros. Quando a troca é mútua e igualitária, ela fortifica realmente a solidariedade do grupo. Quando as recompensas são dadas por um desempenho eficaz em relação à tarefa, a combinação é ideal para o trabalho eficaz. em equipe.

#### **8 UB Divertimento, alívio de tensão, relaxamento dos controles (*próximo*)**

Seu grupo ou organização é feliz por ser capaz de relaxar e recuperar os períodos de trabalho mais intenso. Esta habilidade é necessitada por todos os grupos, provavelmente sem exceção, mas nem todos a têm. A resolução de problemas reais e o trabalho inevitavelmente criam algumas tensões interpessoais e outras forças emocionais.

A liberação destas tensões requer o afastamento periódico da tarefa, mas permite que a equipe recupere a perspectiva, distribua recompensas interpessoais, e reconstrua sua solidariedade para esforços renovados na direção da tarefa.

Seu grupo ou organização é aparentemente capaz de seguir todo este caminho em torno deste círculo de fases dentro de seu tempo de interação enquanto os membros estão juntos. Este é o metabolismo normal e a expressão cíclica de emoções nos grupos saudáveis.

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

Seu grupo ou organização parecem ser saudáveis e realistas quanto à importância da ajuda mútua. Todos os grupos têm alguns membros novos, os quais necessitam ser socializados, educados ou 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 apoio extra ou de uma ajuda especial. A extensão destas necessidades varia muito ao longo do tempo, de acordo com os indivíduos, grupos, situações, e até de acordo com as organizações como um todo; mas, o valor geral colocado no reconhecimento destas necessidades e a forma de lidar com elas realisticamente, como um grupo ou organização aparente o fazem, é sempre importante.

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

O trabalho em equipe bem sucedido requer a habilidade de relacionar potencialmente os valores de conflito entre as pessoas, em uma grande perspectiva, incluindo todos os valores importantes. Ele exige ténpera e o balanceamento de sua ênfase relativa, de acordo com as necessidades de tempo, do grupo, da grande organização, e da situação externa. E às vezes até requer que alguém aja de forma a parecer oposto a outras formas que podem parecer logicamente inconsistentes, e até conflitantes.

Seu grupo ou organização parecem ter esta flexibilidade vital. O Perfil Mais Eficaz de freqüências de comportamento não é atingido ou aproximado em períodos de tempo muito curtos, mas é o resultado da flexibilidade apropriada ao longo de períodos de tempo maiores. Para um trabalho ótimo em equipe, em muitas equipes, em grupos e organizações orientadas para a tarefa, provavelmente haverá a necessidade de dar uma ênfase igual tanto ao tempo de mudança para novos procedimentos (16 B) como para “formas estabelecidas e ‘corretas’ de fazer as coisas” (12 F). Mas há sempre o risco de equilibrar muito e ficar preso em um lado ou outro.

### **17 PB Amizade, satisfação mútua, recreação (próximo)**

Quem pode duvidar de que a amizade, o prazer mútuo e a recreação sejam bons para a solidariedade da equipe? O problema para muitas equipes, grupos e organizações é atingir o equilíbrio certo entre estes valores e os mais orientados para a tarefa. Muito freqüentemente, nos grupos de trabalho, por muitas razões, os valores mais orientados para a tarefa (mais encontrados na direção F) tendem a se tornar prioritários (sobre aqueles da direção P), sendo o trabalho em equipe eventualmente prejudicado.

Seu grupo ou organização parecem ter a flexibilidade vital necessária (e grande sorte) de se mover para trás e para a frente, em torno de um equilíbrio excelente entre estes dois conjuntos competidores de valores. É importante enfatizar a necessidade de um equilíbrio ao longo do tempo, já que todos os grupos parecem ter uma tendência endêmica a circular para trás e para frente, entre estes dois tipos de ênfases, ao longo do tempo, e estão em perigo de ficar presos a uma ou outra condição de desequilíbrio.

### **20 DF Obediência à hierarquia de comando, comportamentos de acordo com a autoridade (próximo)**

Muitas pessoas sentem que é difícil obedecer, e dificilmente alguém realmente o faz. Muitas pessoas sentem que é perigoso, em qualquer caso, e que a obediência inquestionável, em particular, leva à imoralidade. No fundo, estes sentimentos sobre a obediência provavelmente dependem muito do que se sente quanto à autoridade em questão, se ela é geralmente boa ou má.

E é óbvio que muita coordenação, em qualquer grande organização (onde a comunicação e o consenso estão longe de ser perfeitos) depende muito de um grau considerável de obediência à diretividade razoável. Este conjunto de valores da atual cultura de sua equipe, ou grupo, ou da organização como um todo, parece estar em um ótimo grau. Ele diz bem tanto da organização como das equipes e grupos que a compõem.

### **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 equipe é o teste amargo de dedicação. É de grande valor para o trabalho eficaz em equipe, e embora faça demandas incomuns, não é igualmente importante durante todo o tempo e em todas as situações. O auto-sacrifício deve acontecer o mais raramente possível. Não se deve depender dele, como se fosse substituto da boa liderança e da boa administração. É um valor que está à margem da dependência arriscada de recursos escassos.

A cultura atual de seu grupo ou organização parece ter valores baseados no auto-sacrifício, num grau ótimo, o que provavelmente também significa, em muitos casos, que não acontece excessivamente. Esta

freqüência em um grau ótimo provavelmente também significa que a vontade dos membros não foi violentada nem destruída.

**Seu grupo, ou organização, pode *ênfatizar muito*:**

**nenhum dos itens.**

Seu grupo, ou organização, não parece dar muita ênfase a nenhum dos valores normalmente associados ao bom desempenho no trabalho em equipe, até o ponto em que ocorre o conflito. As médias, porém, não dizem tudo. Um ou mais membros podem ainda sentir que é colocada muita ênfase em certos valores, e é vantajoso para o grupo explorar isto.

**Seu grupo, ou organização, pode *não ênfatizar muito*:**

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

Este valor é reforçado pela liderança da tarefa, deliberadamente democrática em toda a organização. Em princípio, este tipo de liderança pode ser mostrado de alguma forma por todos os membros da organização. A liderança não deve ser imaginada como confinada a membros de posições formais de liderança. A aceitação das tarefas do grupo e o otimismo quanto à realização bem sucedida em todos os grupos da organização, com apreço a outros membros do grupo, assim como a percepção da autoridade mais elevada como boa e justa, são atitudes que tendem a reforçar estes valores.

Se estas atitudes estão faltando em alguma parte da organização, pode ser necessário empreender a ação para que as novas atitudes possam ser desenvolvidas. As tarefas específicas do grupo podem precisar ser redefinidas ou redesenhadas para que a realização bem sucedida seja possível; talvez seja necessário mais treinamento; os membros de grupos selecionados podem precisar passar mais tempo apreciando uns aos outros. Mas em particular eles podem precisar apreciar mais e gostar realmente da liderança da autoridade superior fora do grupo particular. Isto provavelmente não acontecerá, a menos que aqueles que têm autoridade ajam diferentemente.

**4 UF Eficiência, gestão firme e imparcial (*dar subênfatizado*)**

Uma organização ou grupo em que este valor é deficiente provavelmente parece desorganizada. Alguns ou muitos membros provavelmente sentirão que seu tempo e suas habilidades estão sendo gastos em vão. O tempo é um recurso precioso em todos os grupos e organizações, já que o simples fato de reunir os membros e deixá-los prontos para o trabalho requer muito tempo e energia. A boa administração pode ajudar a evitar perdas devidas à preparação insuficiente, aos procedimentos sem objetivos, e assim por diante. Voltar a atenção ao planejamento concreto das tarefas às vezes também se revela o mediador mais eficaz e é o neutralizador de desacordos e discussões em escala.

Se estes valores são deficientes na organização, isto pode ser devido a experiências com a administração autoritária em níveis particulares ou em grupos particulares que, no passado, tenham provocado a polarização. Pode ser útil observar isto e verificar se a reação alérgica pode ser reduzida.

A participação maior do membro das funções de administração é a cura estratégica em muitos casos (ativação dos valores mostrados no gráfico de barras como 10 P: "Igualdade, participação democrática nas tomadas de decisão"). Todos os membros da organização podem e precisam participar de maneiras diferentes, da boa administração.

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

Há muitas razões pelas quais este conjunto de valores pode ser subenfatizado em um grupo ou organização. Alguns membros com uma “mentalidade voltada para sua sobrevivência, em primeiro lugar”, valores mostrados no gráfico de barras como (1U), (6 UN), (7UNB), (14 N), por exemplo, podem realmente adotar os valores de igualdade de contentamento, como irrealistas, tolos e como ameaçadores a sua liberdade individual.

Os membros que estão preocupados com as ameaças externas ao grupo ou à organização 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 desafiam o grupo ou a organização. Eles podem acreditar que outros não têm a habilidade ou a motivação para resolverem problemas, ou que a participação democrática na tomada de decisão é muito mais lenta, e provavelmente surgirá com as respostas erradas.

Os membros que adotam fortemente estes valores anti-igualitários podem não reconhecer o nível de ameaça deles quanto à integridade do grupo ou da organização, e destroem o trabalho eficaz em equipe. É quase certo que uma ênfase exagerada nos valores que se opõem à igualdade provoque polarizações.

Uma solidariedade e uma integridade básicas, de uma equipe, de um grupo ou de toda uma organização é essencial para o trabalho eficaz a longo prazo. Se a natureza da tarefa não permitir esta solidariedade básica, pode ser mais sábio diminuir o nível de aspiração, redefinir ou redesenhar a tarefa, do que persistir sem a possibilidade de um trabalho em equipe viável. Se a composição do grupo ou da organização como um todo, em termos das responsabilidades dos membros e dos valores, não permite um trabalho em equipe viável, talvez a recomposição do grupo ou de todos precise ser considerada.

Sem uma partilha apropriada e justa quanto à tomada de decisão por parte de todos, o grupo ou a organização será incapaz de desenvolver normas legítimas e aglutinadoras. Sem estas, o grupo ou a organização como um todo se fragmentará e o desempenho de todos degenerará.

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

O idealismo (a crença otimista de que altos ideais podem ser alcançados) é muito difícil de ser atingido por pessoas cujas experiências têm sido amplamente contrárias. A colaboração não é atraente se alguém sente que está sendo “cooptado” em um empreendimento amplamente voltado para beneficiar outra pessoa. Em outras palavras, sem a “justiça” básica quanto à distribuição de recompensas, este conjunto de valores é de fato irreal, e falhará na garantia de um apoio substancial.

Todavia, a expectativa de justiça pode decepcionar, por mais de uma razão. Pode ser porque a justiça é impedida por condições externas ao grupo ou à organização; ou porque os indivíduos ou os grupos da organização não desejam partilhar (a justiça) com os outros.

Se este conjunto de valores está baixo em seu grupo ou organização, pode ser útil examinar cuidadosamente se o idealismo responsável e o trabalho colaborativo estão sendo, de fato, recompensados de forma justa. Além disso, porém, é importante a pergunta: vêm de fora recursos suficientes e recompensas para o grupo ou organização, e de fato há recompensas a distribuir? O melhor trabalho em equipe produzirá recompensas, ou é necessária uma mudança mais fundamental?

### **18 DP Confiança na bondade dos outros** *(dar subenfatizado)*

A razão mais óbvia para que a confiança na bondade dos outros possa ser baixa no grupo é que a confiança não é justificada, e pode de fato ser perigosa. Provavelmente é isto o que ocorre, se muitos membros do grupo vêem o mundo como uma selva, e agem muito de acordo com os valores da sobrevivência individual. Isto tende a tornar o grupo também uma selva, é claro, e aqueles que mantêm a confiança o fazem por razões irrealistas.

Pergunta sobre avaliação: **Em geral, que tipos de valores sua equipe *habitualmente* exhibe nos comportamentos?**

Para alguns tipos de equipes, a confiança é absolutamente essencial, já que os membros às vezes têm a vida de cada um em suas mãos. Para muitas equipes, o trabalho eficaz em equipe depende, de alguma forma, da confiança, e a falta da mesma é um fator corrosivo que tende a multiplicar os problemas.

Não há formas fáceis de se lidar com a falta de confiança. A confiança verdadeira só pode se desenvolver como um resultado de demonstrações repetidas de confiança.

#### **19 DPF Dedicção, fidelidade, lealdade à organização (*dar subenfatizado*)**

Uma organização (ou grupo como um todo) é de alguma forma como um pai ou mãe. Geralmente o indivíduo é dependente dela, de muitas formas críticas. Se a organização é vivenciada como um bom pai ou mãe, tende a inspirar dedicação, fidelidade e lealdade. Se é vivenciada como um mau pai ou uma mãe má, tende a inspirar ressentimento, medo, alienação e, às vezes, revolta.

Também é verdade que alguns indivíduos que de fato vivenciaram um ou outro tipo de pais como maus, ou que tiveram outras decepções do tipo semelhante, entram no grupo preparados para transferir suas atitudes negativas para outros indivíduos, para o grupo, ou para a organização parental. Se há muitos membros assim, esta pode ser a razão para a deficiência deste conjunto de valores no grupo.

Mas é também óbvio que nem todas as organizações ou seus agentes da autoridade são bons pais. Se isto ocorrer, os indivíduos e os grupos certamente desejarão que eles mudem, mas geralmente está muito pouco claro como fazer isto acontecer. O dado indivíduo ou o grupo provavelmente precisarão de muito apoio dos outros grupos, até ser possível empreender uma ação eficaz.

## 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.

### Seu grupo, ou organização, pode *ênfatizar muito*:

#### **nenhum dos itens.**

Seu grupo, ou organização, não parece dar muita ênfase a qualquer dos valores que às vezes são necessários, mas podem tornar-se perigosos. As médias, porém, não dizem tudo. Um ou mais membros ainda podem sentir que seu grupo coloca ênfase demais em certos valores e pode ser vantajoso explorar isto.

### Seu grupo, ou organização, pode *não ênfatizar muito*:

#### **nenhum dos itens.**

Seu grupo, ou organização, não parece dar pouca ênfase a nenhum dos valores que são necessários às vezes, mas que podem tornar-se perigosos. As médias, porém, não dizem tudo. Um ou mais membros podem ainda sentir que seu grupo coloca pouquíssima ênfase em certos valores e pode ser vantajoso explorar isto.

## 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 seu grupo tem qualquer um destes valores *em grau alto*, certamente será vantajoso discutir isto, assim que ele indicar que algo de considerável importância precisa ser mudado.

**Seu grupo, ou organização, pode enfatizar muito:**

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

O medo de que o sucesso, ou mesmo a sobrevivência do grupo ou da organização estejam muito ameaçados pode trazer à tona estes valores auto-protetores para muitos membros. Alguns indivíduos, porém, por causa de experiências anteriores, e como uma parte regular de sua personalidade, são ameaçados por qualquer aumento de amizade, solidariedade e consenso no grupo ou na organização.

Eles temem que possam vir a confiar demais nos outros, ou que sejam levados à mediocridade, ao se juntarem aos outros, ou que sejam impossibilitados de elevar seu status, ao se identificarem com a "população comum", ou que incorram em obrigações com outros ou com o grupo que não desejam assumir. Seu comportamento parece não-amigável, negativista e persistentemente discordante. Nestes casos extremos, as fortes tentativas de "trazê-los para dentro do grupo" freqüentemente só aumenta a polarização e torna as coisas piores.

Se o problema é a personalidade baseada e confinada em um ou em alguns indivíduos, pode ser útil simplesmente não dedicar mais tanta atenção a eles nem à polarização, procurando concentrar-se mais na tarefa. Se o sucesso ou a sobrevivência do grupo ou da organização realmente está ameaçado, é claro que os passos emergenciais podem ser necessários.

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

Freqüentemente estes valores são inferidos a partir do comportamento que parece depressivo, triste e ressentido. Os grupos como um todo às vezes caem neste tipo de humor, geralmente por causa de algumas perdas. Todavia estes humores provavelmente não se desenvolvem em valores persistentes de um grupo orientado para a tarefa, a menos que a grande organização tenha perdido muito do seu poder de recompensar os membros, e que estes permaneçam no grupo somente porque não têm uma alternativa melhor. Se isto ocorrer, talvez sejam necessárias maiores melhorias na qualidade de vida da organização.

Alguns indivíduos podem mostrar este comportamento como um resultado de perda de papel no grupo, falha em atingir o sucesso social, rejeição pelos outros, perda de importância ou ofensa à sua auto-imagem. Se as razões puderem ser determinadas, poderá ficar claro que passos deverão ser dados para restaurar a auto-imagem e restabelecer um papel recompensador.

Às vezes, porém, o problema está baseado na personalidade ou na condição física e os membros atuais do grupo ou da organização não têm muito a fazer, a não ser demonstrar apoio e talvez urgir a necessidade de uma ajuda externa.

### **23 DNB Resignação ante o fracasso, retraimento do esforço (*super enfatizado*)**

Se este valor for enfatizado por muitos do grupo ou da organização, isto pode significar que existe a crença de que certos objetivos ou procedimentos falharam e que o grupo está buscando alternativas. Isto não significa necessariamente que um humor de pessimismo esteja crescendo desordenadamente em toda a organização, embora isto não seja impossível.

Em contrapartida, alguns indivíduos do grupo ou grupos podem estar demonstrando um comportamento que parece indicar um sentimento de alienação tanto em relação à tarefa quanto a outros membros do grupo: abandonar a tarefa, tentando realmente deixar o grupo, absenteísmo, diminuição do ritmo de trabalho, falta de participação, demonstração de falta de coragem e desânimo, distração e preocupação. A motivação pode envolver fatores externos ao grupo, ou internos a ele, tais como a fadiga, padrões de sucesso colocados muito alto, falha ou medo de falha, discórdia com a direção dos objetivos do grupo, convicção de que os objetivos do grupo são impossíveis ou que os meios empregados falharão.

Se forem reconhecidas, algumas dessas possíveis causas podem ser modificadas ou removidas. Os membros atuais provavelmente não podem fazer muito quanto às causas baseadas na personalidade, no caso de indivíduos específicos, a não ser oferecer apoio e tentar encontrar ajuda fora do grupo.

### **24 DB Resistência passiva à cooperação com a autoridade (*super enfatizado*)**

Se a média organizacional quanto a este valor for alta, isto naturalmente é uma indicação de sério problema, centrado na relação com a autoridade dentro de grupos específicos, fora da organização, ou em ambas as hipóteses. Alguns indivíduos específicos podem mostrar comportamento deste tipo, por razões baseadas em valores. Eles podem ter a convicção de que o que está sendo exigido pela autoridade é errado, ou que os objetivos de um grupo particular ou as convenções estão equivocadas. Porém, se a falta de cooperação for passiva, pode ser que eles acreditem que se deve ser "civil" na desobediência - deve-se defender seriamente um conjunto diferente de valores, mas a resistência deve ser "não-violenta".

Pode ser, de fato, que aquilo que a autoridade está exigindo seja reprovado pela grande sociedade, que o indivíduo sinta culpa pessoal pelo conformismo, e esteja "no limite da paciência". Esta possibilidade não deve ser levemente desconsiderada.

Por outro lado, a posição do indivíduo pode estar fundamentalmente baseada em sua personalidade. Pode ser o resultado de uma história de experiência de injustiça. Ou fundamentalmente um medo de falha em atender as demandas da tarefa.

Em qualquer caso, é importante compreender o problema para achar a melhor abordagem. A pressão crescente direta da autoridade provavelmente só fará aumentar o problema.

### **25 DPB Contentamento, desligamento (*super enfatizado*)**

Na maioria dos grupos orientados para a tarefa, caso este valor seja percebido como muito enfatizado, isto é devido à percepção daqueles que trabalham mais e estão reclamando de que os outros parecem estar levando uma boa vida às suas custas ("brincando"). Aos olhos daqueles que reclamam, os indivíduos que estão relaxando são percebidos como sentindo que o grupo e a organização são amigáveis e protetores, e que trabalhem eles ou não, os recursos ilimitados estão à disposição, para bancar o seu lazer. Os reclamantes se ressentem de injustiça.

Se as percepções são precisas e justificadas ou não, uma ênfase muito alta nestes valores pode ser uma indicação real de força severa e prolongada na situação concreta e da necessidade de alívio. Em particular, os indivíduos que exercem funções monótonas e desagradáveis, ou aqueles que não têm esperança de melhoria podem às vezes vir a preferir suas fantasias privadas para uma mudança na direção de mais participação e do trabalho em equipe, com os outros. O redesenho da tarefa pode ser uma abordagem possível.

Pergunta sobre avaliação: **Em geral, que tipos de valores sua equipe *habitualmente* exhibe nos comportamentos?**

## **26 D Renúncia a necessidades e desejos pessoais, passividade (*super enfatizado*)**

Uma média alta de avaliação quanto a estes valores pode ser um indício de que a descrição do item do valor está sendo interpretada como um tipo de auto-sacrifício em prol dos objetivos do grupo ou da organização. Isto pode ocorrer se o grupo ou a organização estiverem em uma emergência e muitos membros sentirem que o forte controle centralizado e o auto-sacrifício são necessários para se lidar com a crise. Se, todavia, isto ocorrer, uma ênfase nestes valores traz o perigo de se introduzir um modo de operação autoritário no grupo ou na organização, que provavelmente será prejudicial para o trabalho eficaz em equipe, em tempos de mais normalidade.

Mas as avaliações destes valores podem ser altas, por uma razão bem diferente. Os indivíduos podem mostrar estes valores por razões baseadas em sua personalidade ou num papel especial dentro do grupo, ou por experiências bastante frustrantes. Se isto for o caso, o comportamento correspondente provavelmente parecerá ser o de não envolvido, introversão, passividade, inexpressividade e falta de comunicação. Os indivíduos que mostram este tipo de comportamento podem sentir que qualquer esforço ativo, seja de desejo ou sentimento, resultará na falha, na frustração e na dor. Esta convicção pode ser resultado de frustração severa e repetida. O indivíduo pode ter “aprendido a ser indefeso”, como a melhor maneira de se ajustar.

Se isto foi aprendido no grupo atual ou na organização, deve haver outros membros que se envolveram no seu ensinamento. Sua parte no problema também precisa ser considerada.

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

Relatório preparado para: Pat Sample  
Desenvolvimento individual—Desenvolvimento da equipe  
Apresentado por SYMLOG Consulting Group  
March 19, 2009

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  
 Avaliações: 12

Localização Final: 1.7U 5.6P 8.1F

a barra de Xs = a avaliação média sobre cada item  
 E = a localização *ótima* para a maioria dos trabalhos eficazes

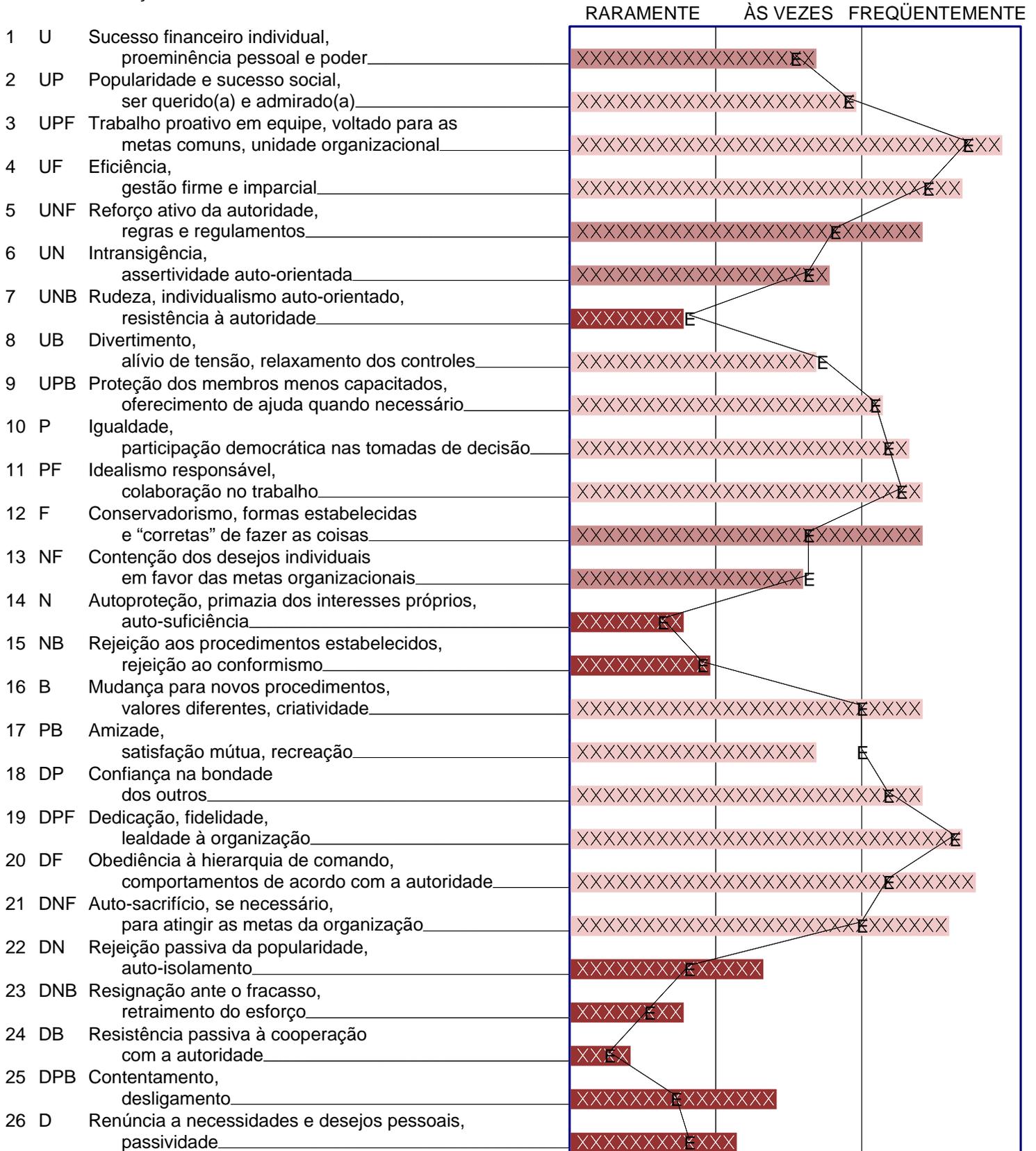


Gráfico de barra  
Valores Individuais e Organizacionais  
Baseado na média de todas as avaliações feitas sobre: \*FTM

Relatório preparado para: Pat Sample  
Desenvolvimento individual—Desenvolvimento da equipe  
Apresentado por SYMLOG Consulting Group  
March 19, 2009

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).

Pergunta sobre avaliação: **Em geral, que tipos de valores precisam ser exibidos por sua equipe, no futuro, para que ela seja mais eficaz?**

**Relatório preparado para: Pat Sample**

Tipo: PF

Localização Final: 2.5U 7.3P 7.8F

Avaliações: 13

a barra de Xs = a avaliação média sobre cada item

E = a localização ótima para a maioria dos trabalhos eficazes

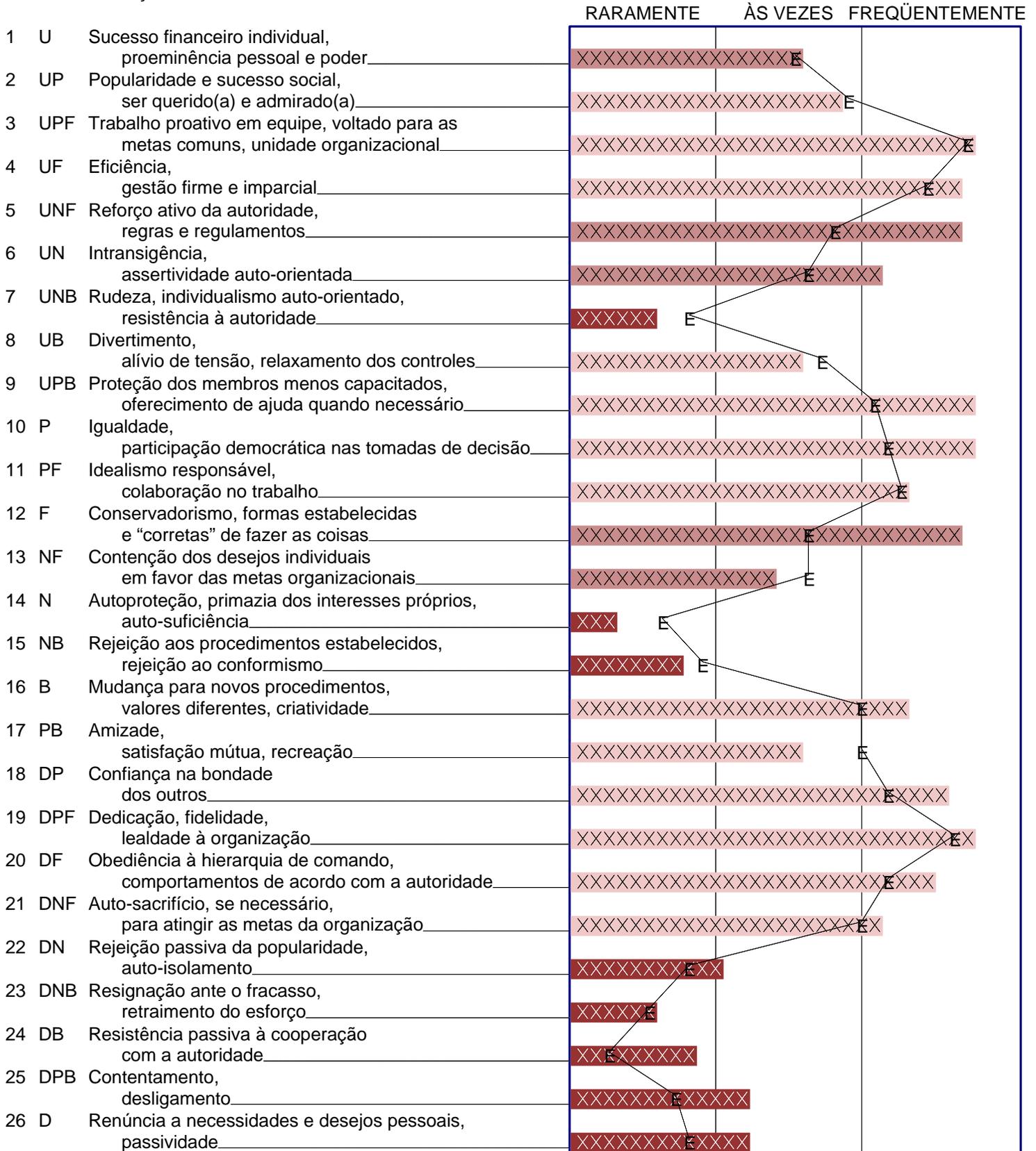


Diagrama de Campo Individual  
Valores Individuais e Organizacionais  
Baseado apenas nas avaliações feitas por: YOU

Relatório preparado para: Pat Sample  
Desenvolvimento individual—Desenvolvimento da equipe  
Apresentado por SYMLOG Consulting Group  
March 19, 2009

Relatório preparado para: Pat Sample  
Desenvolvimento individual—Desenvolvimento da equipe  
Apresentado por SYMLOG Consulting Group  
March 19, 2009

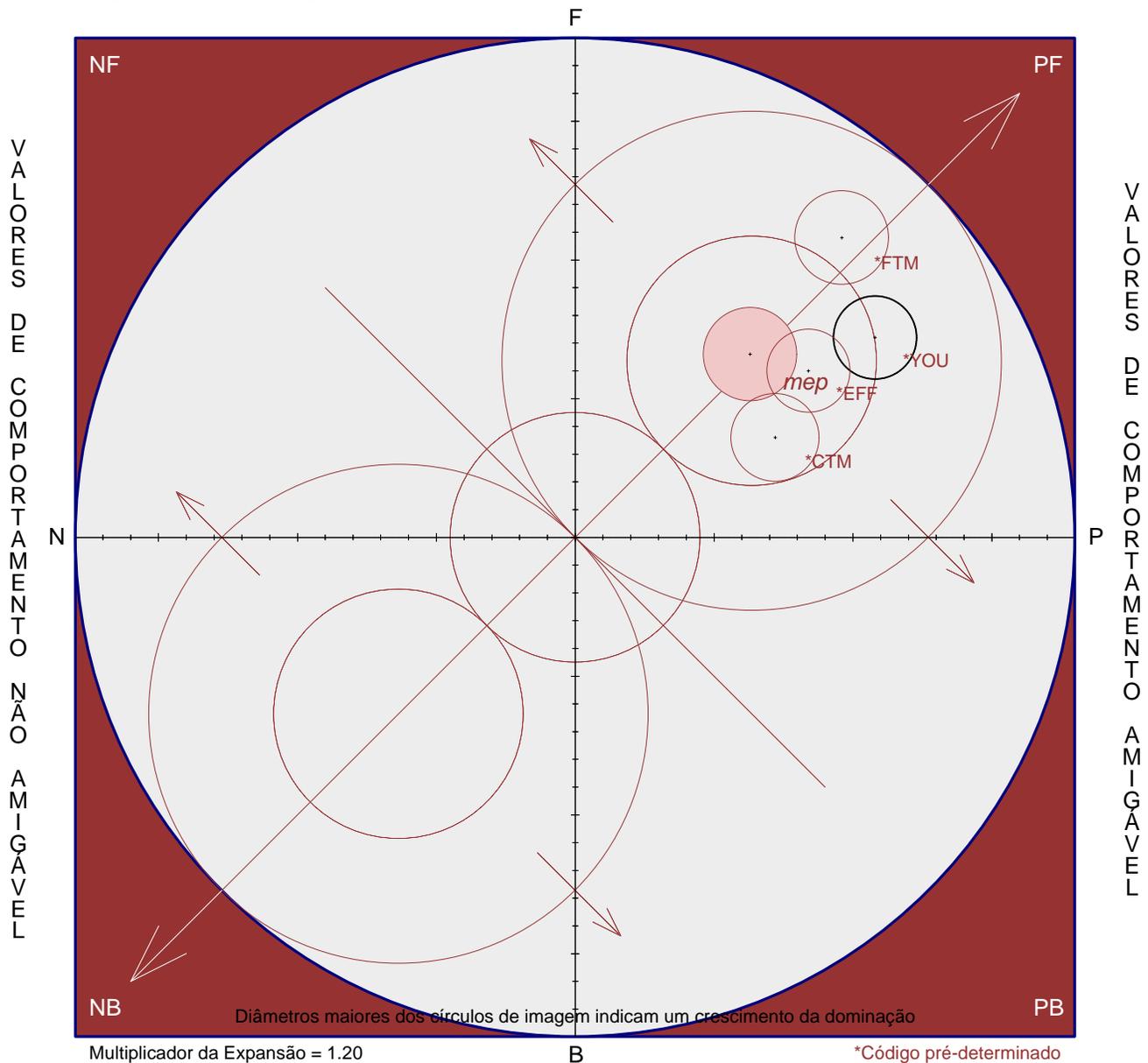
O seguinte diagrama de campo demonstra a localização média para cada *conceito*, e/ou *pessoa*, baseada nas avaliações recebidas.

|                      | Código<br>Nome | Localização da Imagem Final |   |      |   |      |   |
|----------------------|----------------|-----------------------------|---|------|---|------|---|
| Imagens de Conceitos | *FTM           | 3.0                         | U | 9.6  | P | 10.8 | F |
|                      | *CTM           | 2.0                         | U | 7.2  | P | 3.6  | F |
|                      | *EFF           | 1.0                         | U | 8.4  | P | 6.0  | F |
| Imagens de Pessoas   | *YOU           | 1.0                         | U | 10.8 | P | 7.2  | F |

\*Código pré-determinado

Relatório preparado para: Pat Sample  
Desenvolvimento individual—Desenvolvimento da equipe  
Apresentado por SYMLOG Consulting Group  
March 19, 2009

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: \*FTM

#### 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: \*EFF, e \*CTM

#### 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.

## Imagens de Pessoas Avaliadas por YOU

### Imagem de: \*YOU

#### 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 \*YOU

Os membros do \*YOU 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 \*YOU podem precisar ser persuadidos a serem mais razoáveis e tolerantes em suas expectativas quanto aos outros.

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

Relatório preparado para: Pat Sample  
Desenvolvimento individual—Desenvolvimento da equipe  
Apresentado por SYMLOG Consulting Group  
March 19, 2009

Relatório preparado para: Pat Sample  
Desenvolvimento individual—Desenvolvimento da equipe  
Apresentado por SYMLOG Consulting Group  
March 19, 2009

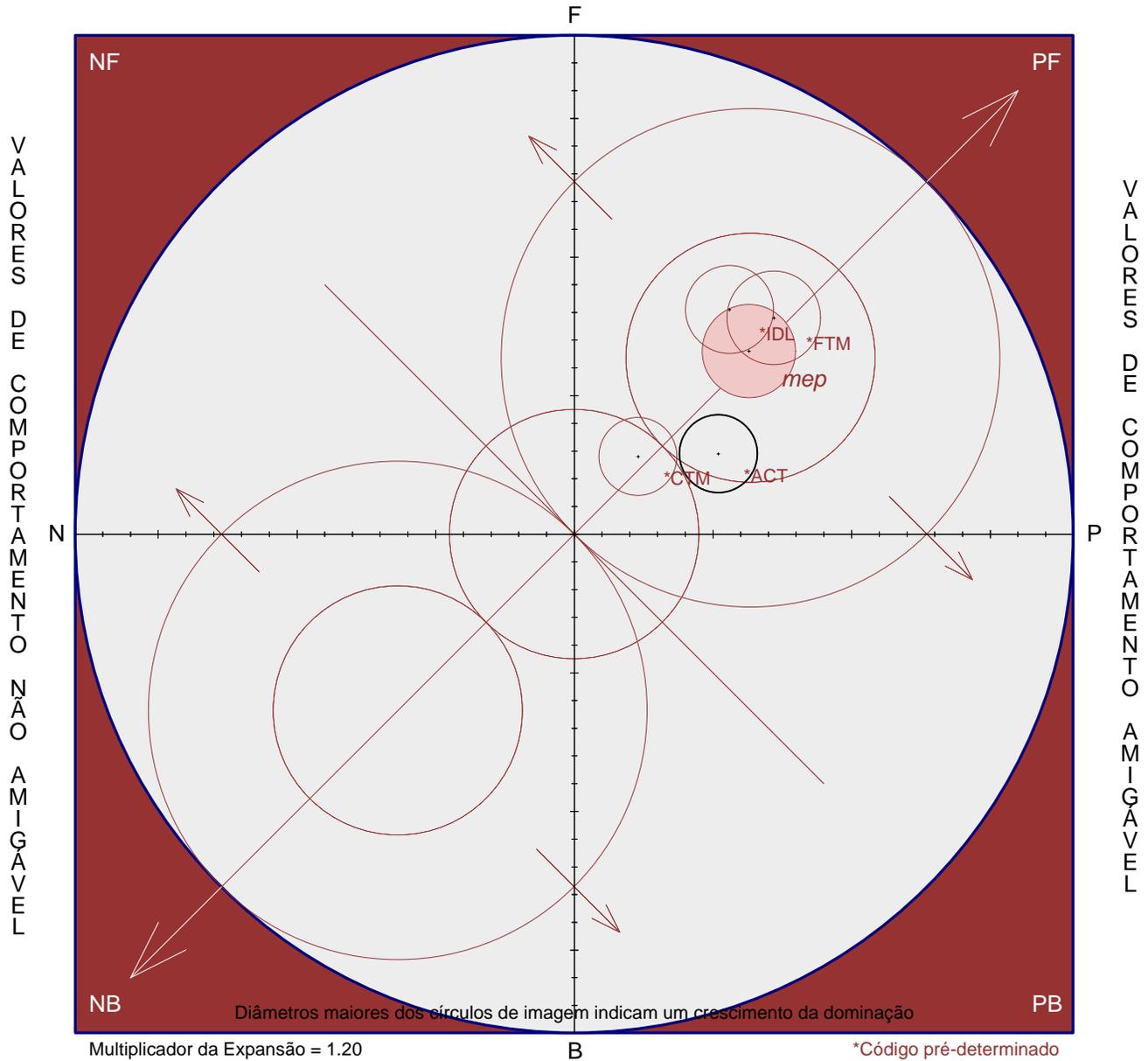
O seguinte diagrama de campo demonstra a localização média para cada *conceito*, e/ou *pessoa*, baseada nas avaliações recebidas.

|                      | Código<br>Nome | Localização da Imagem Final |   |     |   |     |   |
|----------------------|----------------|-----------------------------|---|-----|---|-----|---|
| Imagens de Conceitos | *FTM           | 2.5                         | U | 7.3 | P | 7.8 | F |
|                      | *IDL           | 1.7                         | U | 5.6 | P | 8.1 | F |
|                      | *CTM           | 0.1                         | U | 2.3 | P | 2.9 | F |
| Imagens de Pessoas   | *ACT           | 0.1                         | U | 5.2 | P | 2.9 | F |

\*Código pré-determinado

Relatório preparado para: Pat Sample  
Desenvolvimento individual—Desenvolvimento da equipe  
Apresentado por SYMLOG Consulting Group  
March 19, 2009

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: \*CTM

##### Descrição Geral

De acordo com a média recebida por todos os avaliadores, os valores mais característicos parecem ser: *Está na “área de balanceamento”, e assim não é possível para o autor deste relatório avaliá-la claramente.*

A média final das avaliações dadas neste caso está muito próxima ao centro de todas as três maiores dimensões, no diagrama de campo. Nenhuma das três dimensões está definitivamente marcada como um resultado das avaliações. Para fins deste relatório, a média final é ambígua quanto a seu significado. Pode ser que as impressões que o avaliador tinha em mente não estejam muito claras. Ou pode ser que as

impressões estejam realmente claras, mas opostas por natureza e tenham uma tendência a cancelarem uma a outra no cálculo da localização final no diagrama de campo. Ou pode ser que as impressões tenham sido formadas a partir de uma fonte que mostra características conflitantes e equivocadas.

### Imagem de: \*FTM

#### Descrição Geral

De acordo com a média recebida por todos os avaliadores, 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.

### Imagem de: \*IDL

#### 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, 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.

## 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: *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 \*ACT

Os membros do \*ACT 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 \*ACT podem precisar ser persuadidos a serem mais razoáveis e tolerantes em suas expectativas quanto aos outros.