

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

Relatório preparado para: Sample Team
Team Development—Diagnóstico da equipa
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

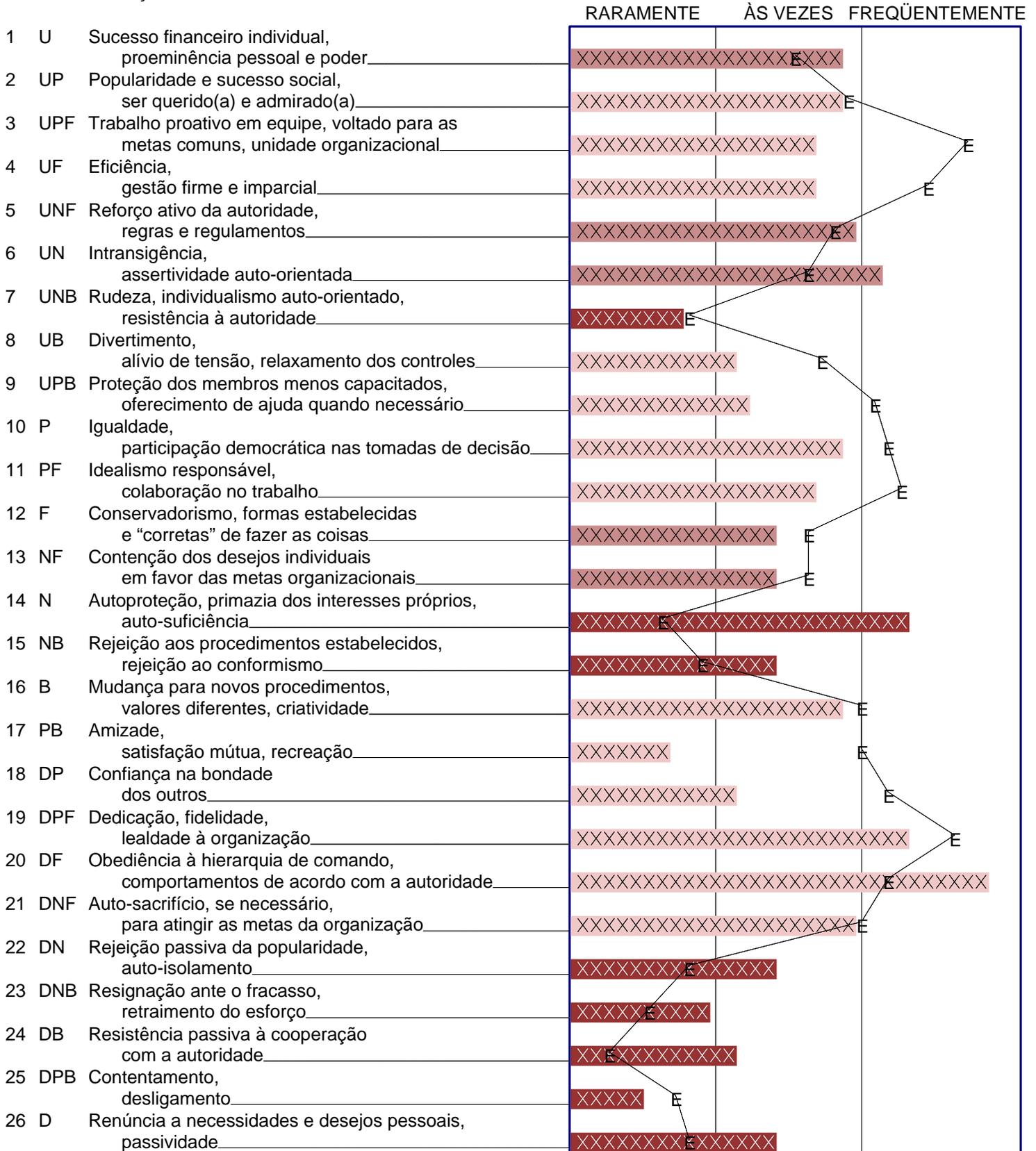
Este gráfico de barras está acompanhado de uma *Sinopse* e de um *Relatório de Bales*. O *Relatório de Bales* é uma análise abrangente que compara os resultados deste gráfico de barras com as normas da pesquisa.

Relatório preparado para: Sample Team

Tipo: F
 Avaliações: 10

Localização Final: 0.5U 1.2N 6.0F

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* exibe 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	=	+	-
Valores que contribuem para um Trabalho Eficaz em Equipe			
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.

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

Os valores referentes à igualdade relativa na atual cultura de seu grupo ou organização são provavelmente um dos seus maiores recursos. Quase todo mundo sabe que a igualdade completa e literal quase nunca é alcançada de verdade. Mas se não há desejo de se mover em direção a ela, e de voltar a ela repetidamente, depois das tensões, e depois da divisão necessária do trabalho, e de outras pressões contra ela, não há recuperação dos efeitos desintegradores das pressões da tarefa e dos desejos individualistas. Os desejos mútuos de uma igualdade maior são os ímãs da solidariedade da equipe.

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 tempera 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 frequências 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.

19 DPF Dedicção, fidelidade, lealdade à organizaçção (próximo)

Este conjunto de valores depende da habilidade dos membros e de fato do grupo e da organizaçção como um todo, para “saírem de si mesmos” e dirigirem seus esforços para o grupo, e seus propósitos que são maiores e mais vagos, quanto a seus perfis, do que eles próprios o são, como indivíduos ou grupos menores. As recompensas como retorno destes tipos de esforços são necessariamente atrasadas, e nem sempre chegam. Nem todos os indivíduos são capazes de uma lealdade forte, e nem todas as organizaçções são capazes de inspirá-la. Mas quando existe dedicaçção à organizaçção e ela é justificada, esta combinaçção é mágica. Ela satisfaz as longas esperas, e provoca esforços supremos.

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

A vontade de sacrificar o auto-interesse em ocasiões de rara tensão para a organizaçção ou equipe é o teste amargo de dedicaçção. 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 situaçções. O auto-sacrifício deve acontecer o mais raramente possível. Não se deve depender dele, como se fosse substituto da boa liderança e da boa administraçção. É um valor que está à margem da dependência arriscada de recursos escassos.

A cultura atual de seu grupo ou organizaçção 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 organizaçção, pode enfatizar muito:

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 coordenaçção, especialmente se a comunicaçção for difícil e a situaçção perigosa. Mas se estes valores forem fortemente enfatizados podem encorajar a “obediência cega”, que pode levar a uma avaliaçção irrealista da rigidez das demandas da tarefa, ao desempenho repetitivo ou obsessivo da tarefa, e coisas tais. As atitudes não críticas em relaçção à autoridade provavelmente são antagonicas a alguns membros do grupo, e podem levar o grupo à polarizaçção.

Em tal caso, uma grande ênfase aos valores de “Igualdade, participaçção democrática nas tomadas de decisãoo” (ver 10 P) é um antídoto lógico, se a situaçção o permitir.

Seu grupo, ou organizaçção, pode não enfatizar muito:

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

Este valor é reforçado pela liderança da tarefa, deliberadamente democrática em toda a organizaçção. Em princípio, este tipo de liderança pode ser mostrado de alguma forma por todos os membros da organizaçção. A liderança não deve ser imaginada como confinada a membros de posiçções formais de liderança. A aceitaçção das tarefas do grupo e o otimismo quanto à realizaçção bem sucedida em todos os grupos da organizaçção, com apreço a outros membros do grupo, assim como a percepçção 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 organizaçção, pode ser necessário empreender a açção 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 subenfaticado*)

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.

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

A ansiedade quanto ao desempenho adequado, especialmente se também forem esperadas ameaças da situação externa e reprovação da autoridade, pode tornar muito difícil relaxar o controle. O desempenho tende a se tornar obsessivo e a exigência de perfeição pode aumentar a probabilidade de erros. A necessidade de liberação periódica e de relaxamento é óbvia.

Se grupos específicos ou a organização como um todo forem deficientes quanto a este valor, haverá uma necessidade de tentar descobrir as fontes de ansiedade, de fazer o que puder ser feito para reduzi-la, e legitimar, através da discussão e do acordo, momentos específicos, lugares e atividades de relaxamento, liberação de tensão e diversão. Estas ocasiões também são momentos em que as relações amigáveis entre os membros são naturalmente revistas e fortalecidas.

É uma contradição, em termos, é claro, tentar-se decidir e controlar tudo o que se refira a quando e como relaxar. Se você está cercado de pessoas brincalhonas, considere-se uma pessoa de sorte (a menos que sejam realmente intoleráveis).

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

É importante para a administração e para todos os membros reconhecerem a importância das seguintes funções: apoio nutricional, terapia, ensino, treinamento, como aspectos necessários de liderança eficaz em qualquer tipo de organização ou grupo. Se essas funções não forem desempenhadas pela liderança especializada da tarefa devem ser, em última análise, oferecidas pelos líderes sócio-emocionais que as desempenham e apoiadas pelos líderes da tarefa.

É preferível que os dois tipos de liderança possam ser combinados nas mesmas pessoas. Entretanto, uma divisão do trabalho entre dois tipos pode ser feita, e é geralmente inevitável, em alguma medida. Em ambos os casos, uma forte coalizão entre estes dois tipos de líderes, se estas funções forem desempenhadas por pessoas diferentes, talvez seja o tipo mais importante e único de relação no grupo ou na organização, até que seja considerada a promoção de um trabalho eficaz em equipe.

Muitos grupos têm um ou dois membros que parecem ser especialmente sensíveis às necessidades dos outros membros, e esforçam-se muito para manter o grupo em um clima caloroso e feliz. Como isto nem sempre está aliado ao esforço máximo em relação à tarefa, ou pode envolver fazerem-se exceções quanto às responsabilidades da tarefa para membros específicos, os protetores às vezes são incômodos ou são ignorados pelos membros rigidamente mais orientados para a tarefa. Isto não é necessário ou obviamente prejudicial como alguns outros tipos de polarização. Entretanto, vai pesar ao longo do tempo.

11 PF Idealismo responsável, colaboração no trabalho (dar subenfaturado)

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?

17 PB Amizade, satisfação mútua, recreação (dar subenfaturado)

A amizade tende a crescer espontaneamente, se lhe for dada uma chance. Ela requer interação; requer tempo junto. Cresce melhor quando há a igualdade de status, e é muito estimulada por um destino comum. Uma vez estabelecida, é uma fonte espontânea de prazer mútuo e recreação. Ela tende a ser auto-reforçadora, enquanto a condição básica para seu crescimento estiver presente.

Se for dado pouco valor à amizade, pode ser porque estão ausentes algumas das condições para seu crescimento. Os membros do grupo ou a organização podem não se encontrar muito; eles podem interagir sob o constrangimento das diferenças muito grandes de status; ou não partilham, de fato, um destino comum.

A amizade tende a sofrer ou falhar se o grupo ou a organização forem crônica e seriamente polarizados, ou se houver incompatibilidades de personalidade e valores do tipo que levam à polarização. A amizade é um reforço poderoso da solidariedade da equipe, e através desta conexão, leva ao trabalho eficaz em equipe. Se, em um grupo específico, há uma tendência a que uma minoria dedique muito tempo à interação social amigável como alternativa de trabalho, isso pode resultar na desvalorização da amizade em geral. Porém, se isto ocorre, provavelmente há razões mais profundas para o desafeto da minoria, que precisa ser enfrentado e trabalhado.

18 DP Confiança na bondade dos outros (dar subenfaturado)

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.

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

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

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.

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 enfatizar muito:

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

Este é um conjunto “primitivo” de valores que recomenda, como o faz, o exercício da agressão com muito pouco subterfúgio. Pode ter um valor de sobrevivência para os indivíduos mais agressivos naqueles tipos de situações “primitivas”. Mas é geralmente muito perigoso para o trabalho eficaz em equipe nos grupos estabelecidos e nas organizações.

Inicialmente, uma demonstração dos valores intransigentes tende a ativar uma polarização e o conflito entre as pessoas com valores orientados para o grupo (“igualitários”) versus as pessoas com valores anti-sociais individualistas (“individualismo rude”). Isto é muito ruim em qualquer organização, mas infelizmente há a tendência a que isto se torne uma polarização ainda pior, envolvendo muitos ou todos os membros da organização.

Os indivíduos que vivem de acordo com estes valores intransigentes às vezes funcionam sozinhos. Às vezes eles se aliam aos agentes da autoridade e agem como “reforçadores” e punidores. Às vezes se aliam aos líderes de uma “revolução” anti-autoritária, como “lutadores pela liberdade”. Em ambos os casos de coalizão, o efeito, se o conflito continuar, é fazer a polarização entrar em escalada, de modo tal que ela chegue à sua forma mais prejudicial: “totalitarismo da extremidade direita” versus a “revolução da extremidade esquerda”.

Ainda precisam ser descobertas formas eficazes de sair deste impasse. Logicamente, o conjunto de valores mais estratégico, mediador e moderador é a “Igualdade, participação democrática nas tomadas de decisão” (10 P).

Infelizmente, esta alternativa é difícil de realizar e é estrategicamente instável, se for desenvolvida. Os “Igualitários” tendem a polarizar contra os “Autoritários”. Ambos os agrupamentos de pessoas tendem a polarizarem-se contra a “Oposição Revolucionária”. A “Oposição Revolucionária”, por sua vez, tende a polarizar contra os “Autoritários” e os “Igualitários”.

Ao mesmo tempo, cada um destes três agrupamentos de participantes desta luta triangular instável por poder é tentado a formar uma coalizão com um dos outros, com o intuito de superar o terceiro. Mas cada uma destas coalizões, se realmente formada, está destinada a ser fraca e guiada pelo conflito, e qualquer uma das coalizões pode ser quebrada e traída por um ou outro membro.

Um outra forma possível de sair do impasse da dominação consiste em partir para a “pacificação” militar, mas esta também é instável. Isto pode levar à última e pior condição: eliminar um ou outro, ou todos os três.

Seu grupo, ou organização, pode não enfatizar muito:

nenhum dos itens.

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

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.

15 NB Rejeição aos procedimentos estabelecidos, rejeição ao conformismo (*super enfatizado*)

Se os procedimentos estabelecidos estão falhando realmente em larga escala, deve-se esperar a emergência destes valores entre vários membros. Uma “revolução” destes tipos pode ser a melhor solução.

Por outro lado, alguns indivíduos mantêm estes valores como parte de sua personalidade, como resultantes de experiências anteriores. Seu comportamento provavelmente é irritado, cínico e não cooperativo. Eles podem parecer terem atitudes negativas em relação ao grupo e à organização como um todo, assim como em relação aos objetivos ou tarefas mais específicos. Eles podem criticar o convencionalismo, em geral, e recusarem-se a aceitar uma ou mais papéis sociais convencionais, com relação a idade, sexo, profissão, classe social, cidadania, etc.

Se essas atitudes e comportamentos são gerais e muito baseados na personalidade, é possível que os membros do grupo ou da organização pouco possam fazer para aliviar o problema, enquanto os membros desafetos permaneçam no grupo, a não ser dar vazão à pressão quanto à conformidade e à participação no grupo, e retirar a atenção excessiva. Isto, pelo menos, pode aliviar a polarização e permitir que outros trabalhem mais eficazmente, mas esta é uma solução ineficiente.

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.

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.

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

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

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: *FTM

Relatório preparado para: Sample Team
Team Development—Diagnóstico da equipa
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

Este gráfico de barras está acompanhado de uma *Sinopse*, qual enfatiza suas características principais.

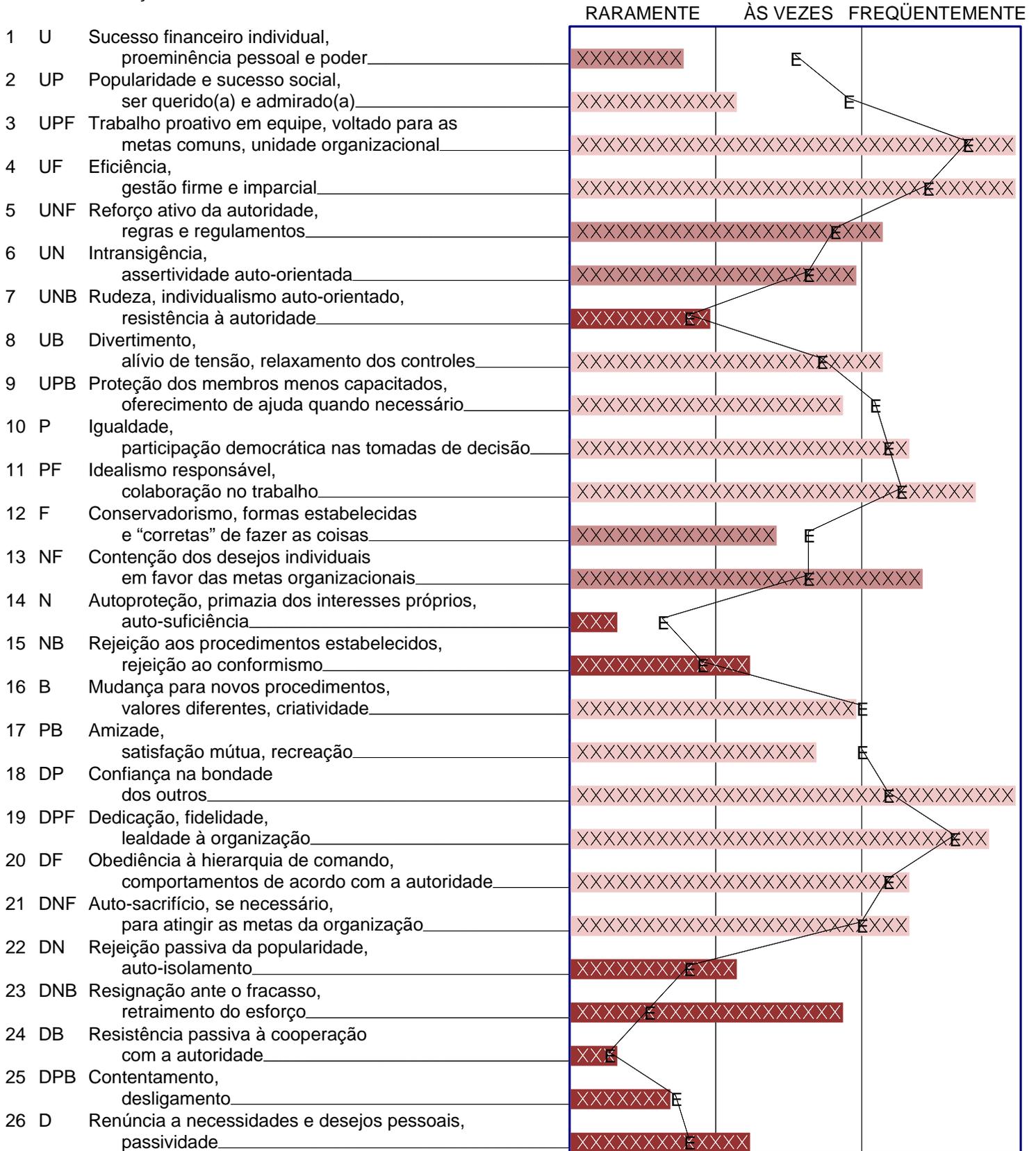
Pergunta sobre avaliação: **Em geral, que tipos de valores precisam ser exibidos por sua equipe, no futuro, para que ela seja mais eficaz?**

Relatório preparado para: Sample Team

Tipo: PF
Avaliações: 10

Localização Final: 0.9U 4.0P 7.7F

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 precisam ser exibidos por sua equipe, no futuro, para que ela seja mais eficaz?**

Sinopse do Gráfico de barras sobre: *FTM

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	=	+	-
Valores que contribuem para um Trabalho Eficaz em Equipe			
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		

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

Relatório preparado para: Sample Team
Team Development—Diagnóstico da equipa
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

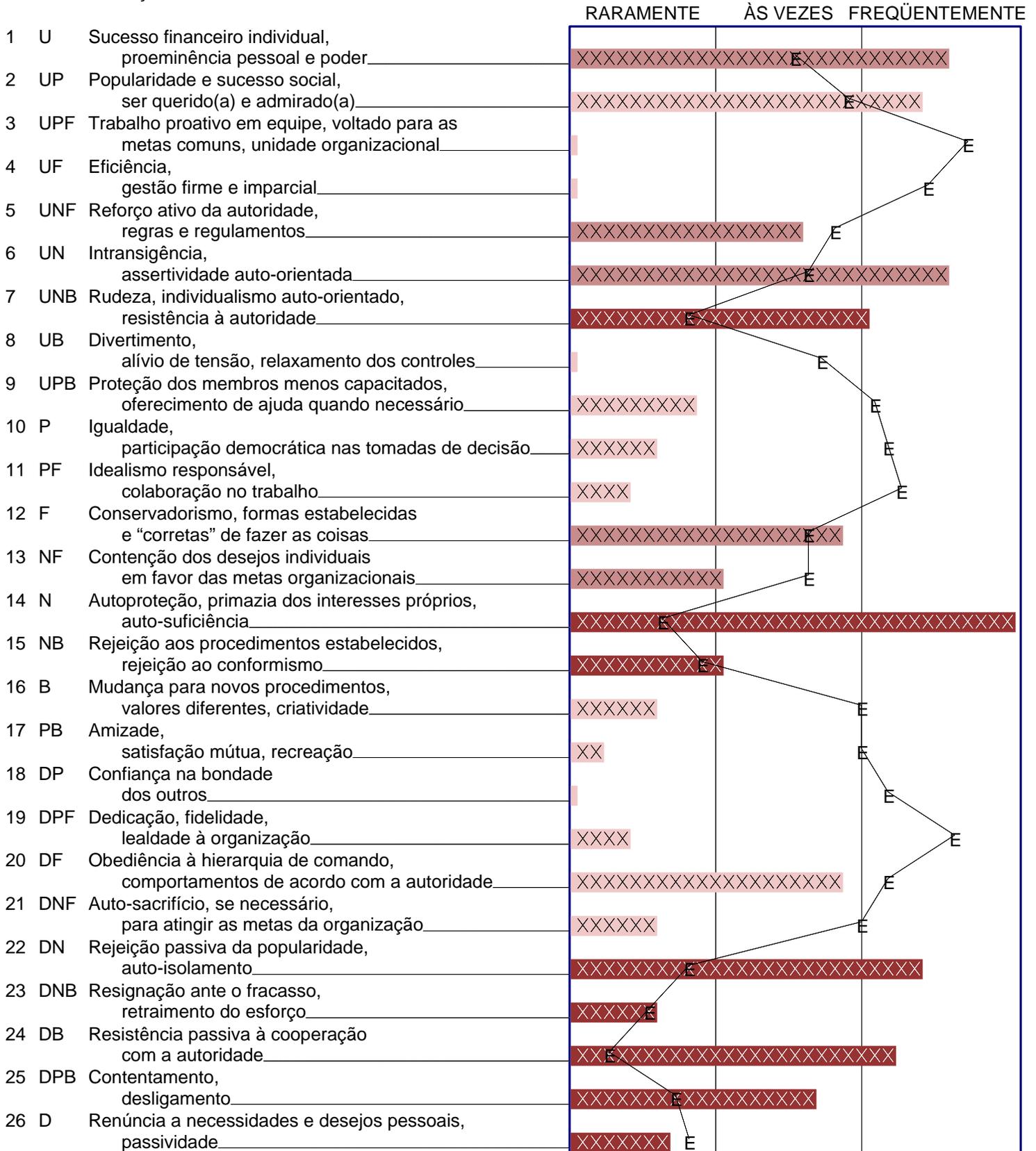
Este gráfico de barras está acompanhado de uma *Sinopse*, qual enfatiza suas características principais.

Relatório preparado para: Sample Team

Tipo: N
Avaliações: 9

Localização Final: 1.1U 6.5N 1.2B

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 os membros de sua equipe exibem em seus comportamentos, quando a equipe está *menos produtiva*?**

Sinopse do Gráfico de barras sobre: *LEP

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	=	+	-
Valores que contribuem para um Trabalho Eficaz em Equipe			
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		

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

Relatório preparado para: Sample Team
Team Development—Diagnóstico da equipa
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

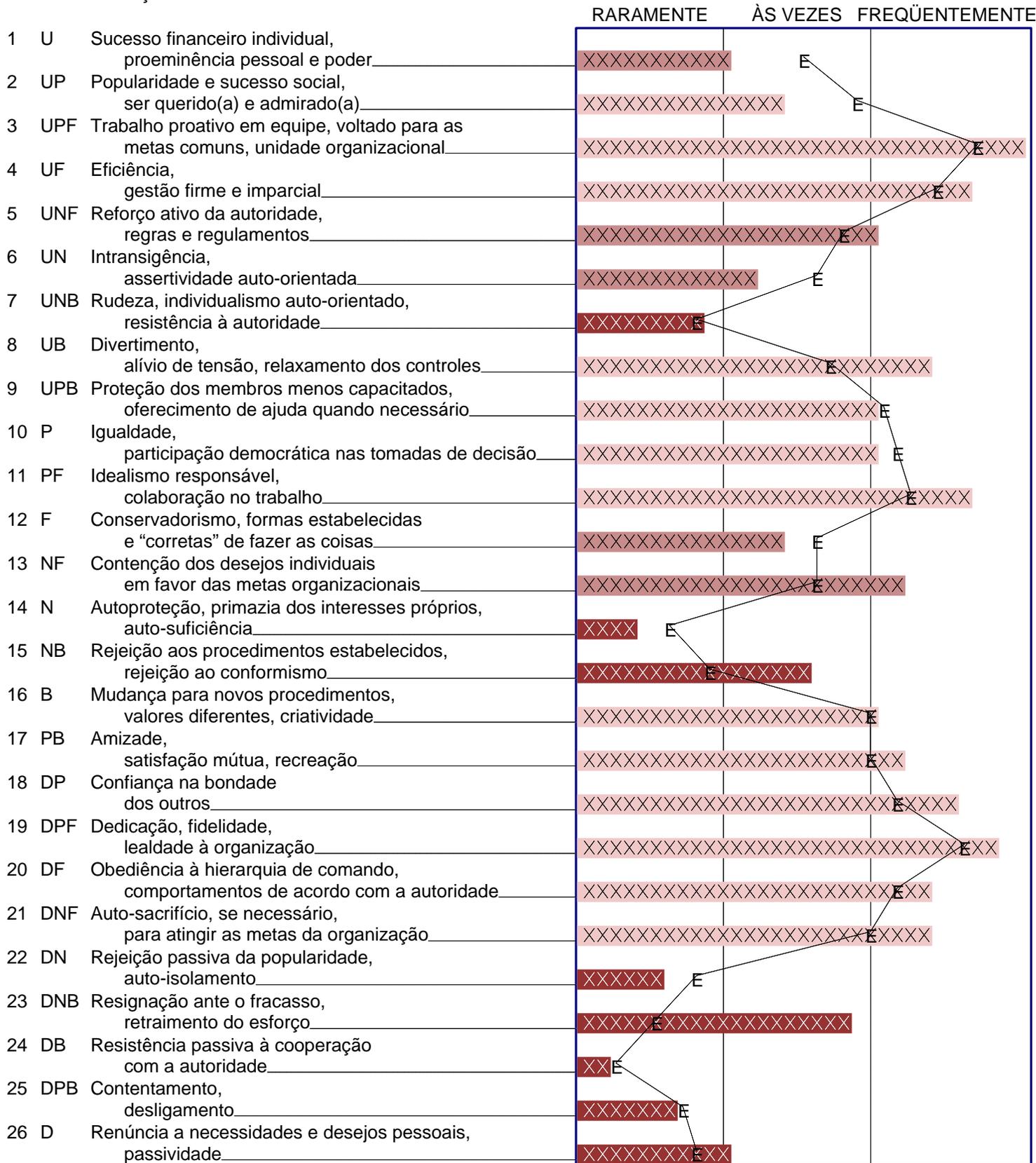
Este gráfico de barras está acompanhado de uma *Sinopse*, qual enfatiza suas características principais.

Relatório preparado para: Sample Team

Tipo: PF
 Avaliações: 9

Localização Final: 1.4U 5.2P 6.3F

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 seria ideal que você exibisse para ser mais eficaz?**

Sinopse do Gráfico de barras sobre: *EFF

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 frequência 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	=	+	-
Valores que contribuem para um Trabalho Eficaz em Equipe			
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		

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

Relatório preparado para: Sample Team
Team Development—Diagnóstico da equipa
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

Relatório preparado para: Sample Team
Team Development—Diagnóstico da equipa
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

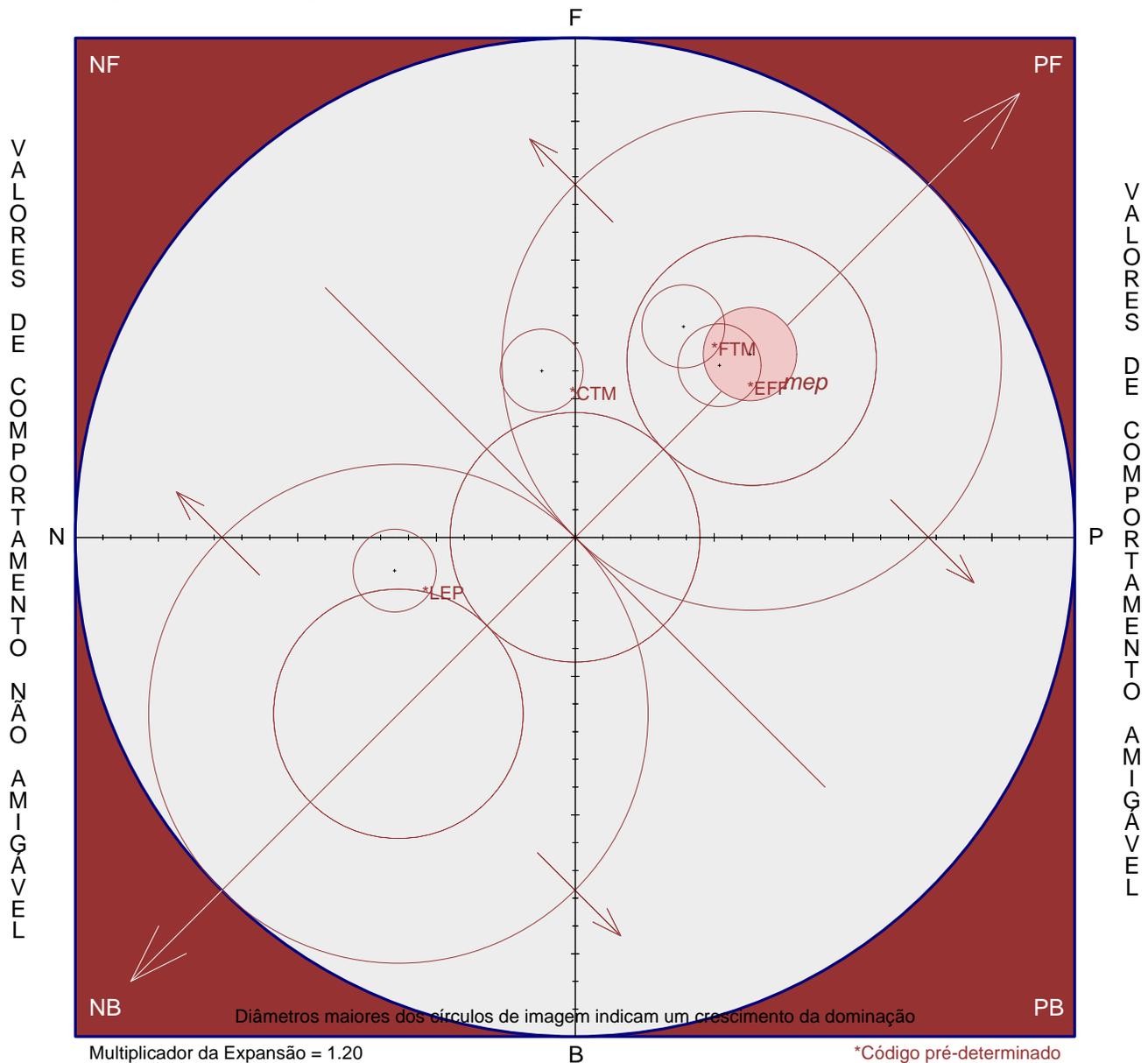
O seguinte diagrama de campo demonstra a localização média para cada *conceito*, e/ou *pessoa*, baseada nas avaliações recebidas.

	Código Nome	Localização da Imagem Final					
Imagens de Conceitos	*EFF	1.4	U	5.2	P	6.3	F
	*LEP	1.1	U	6.5	N	1.2	B
	*FTM	0.9	U	4.0	P	7.7	F
	*CTM	0.5	U	1.2	N	6.0	F
Imagens de Pessoas							

*Código pré-determinado

Relatório preparado para: Sample Team
Team Development—Diagnóstico da 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: *EFF

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. Freqüentemente 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: *FTM

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.

Imagem de: *CTM

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, contenção dos desejos individuais.*

Os membros deste tipo tentam evitar parecerem dominadores em seu comportamento interpessoal, mas em geral seu comportamento é o de conter e enfatizar o fazer as coisas corretamente, de acordo com as regras, tendendo a fazer com que eles pareçam (para outros membros mais liberais) ser antipáticos e de alguma forma dominadores. Eles parecem estar constantemente preocupados com as demandas da tarefa e com a ameaça de que o grupo possa falhar na tarefa, e, por decorrência, fazendo com que eles incorram na reprovação por parte da autoridade. Parecem ser insistentes em chamar a atenção para as regras, as limitações, os contratos, as exigências ou o que deve ser levado em conta.

Imagem de: *LEP

Descrição Geral

De acordo com a média recebida por todos os avaliadores, os valores mais característicos parecem ser: *Autoproteção, primazia dos interesses próprios, auto-suficiência.*

O comportamento destes membros não parece amigável e persistentemente negativo, apesar de não terem atitudes dominadoras. A premissa subjacente parece ser que o mundo é um lugar perigoso e competitivo, e que outras pessoas provavelmente representam mais uma ameaça do que uma ajuda. Para se proteger, é preciso se guardar, ser esperto, estar pronto para escapar de ataques súbitos, sempre em uma posição de poder se mover e empreender ações independentes. É preciso oferecer segurança para si próprio, através do estoque de seus próprios recursos, escondendo-os, se possível, mantendo os outros afastados destes suprimentos, e demonstrando ameaças se elas se aproximarem muito. É preciso preservar a própria

liberdade de movimento a todo custo, evitar o compromisso e o excesso de dependência.

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

Relatório preparado para: Sample Team
Team Development—Diagnóstico da equipa
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

Relatório preparado para: Sample Team
Team Development—Diagnóstico da equipa
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

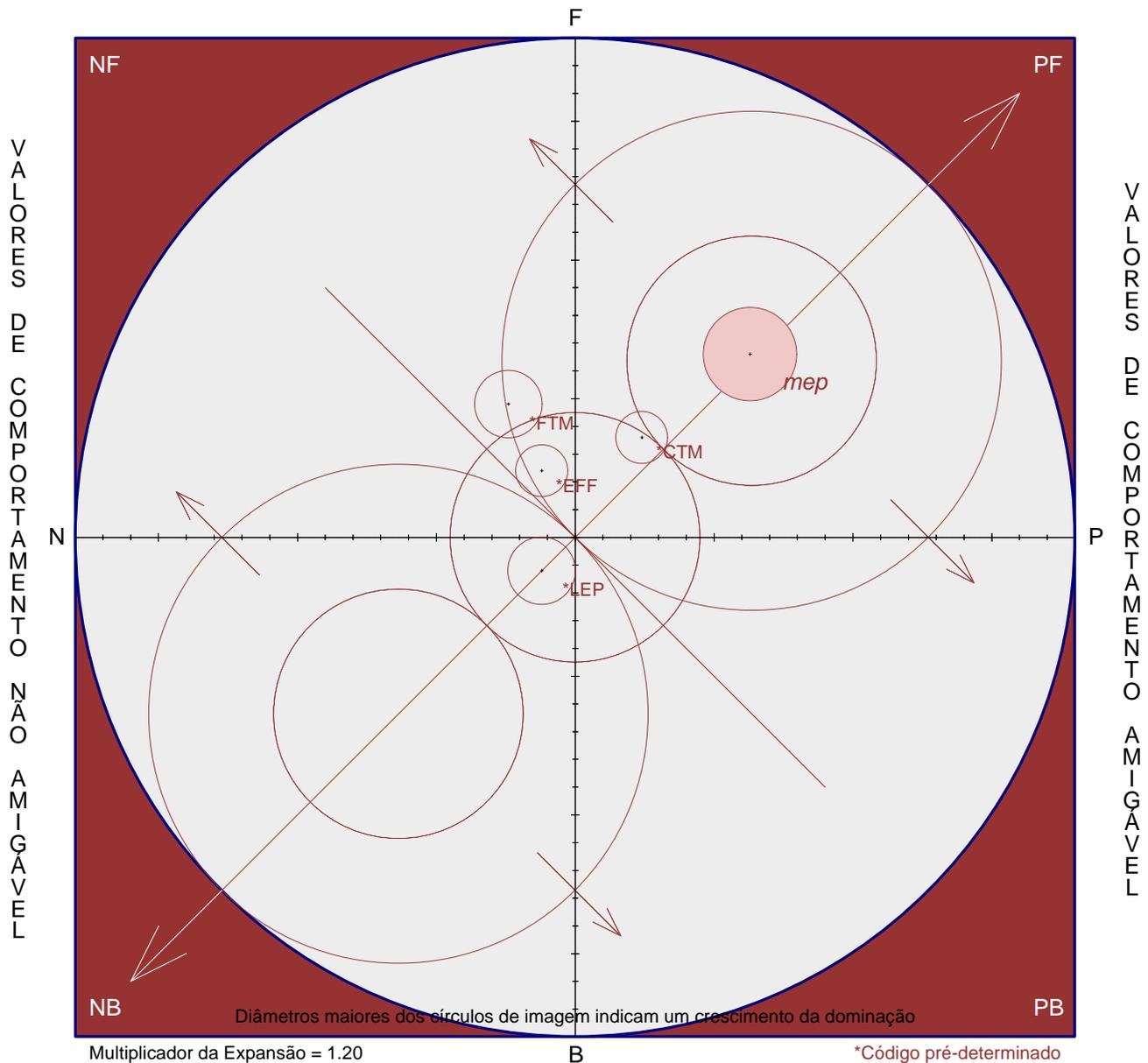
O seguinte diagrama de campo demonstra a localização média para cada *conceito*, e/ou *pessoa*, baseada nas avaliações recebidas.

	Código Nome	Localização da Imagem Final					
Imagens de Conceitos	*LEP	2.0	D	1.2	N	1.2	B
	*FTM	2.0	D	2.4	N	4.8	F
	*EFF	6.0	D	1.2	N	2.4	F
	*CTM	6.0	D	2.4	P	3.6	F
Imagens de Pessoas							

*Código pré-determinado

Relatório preparado para: Sample Team
Team Development—Diagnóstico da 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 PGM

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: *EFF, *LEP, e *CTM

Descrição Geral

De acordo com o avaliador, os valores mais característicos parecem ser: *Desistência, falta de envolvimento, passividade.*

O comportamento característico desta posição de valor é inibido, introvertido, passivo e não comunicativo. A pessoa pode mostrar quase nenhuma participação, pouco movimento físico, poucos sinais não verbais de interesse ou sentimento, nenhuma iniciativa com relação à tarefa ou às atividades sociais do grupo.

Imagem de: *FTM

Descrição Geral

De acordo com o avaliador, os valores mais característicos parecem ser: *Auto-sacrifício, se necessário, para atingir as metas da organização.*

Embora os membros do grupo quase sempre peçam algum sacrifício, os membros deste tipo parecem se oferecer para se martirizarem e dão ênfase ao auto-sacrifício extremo. Tais pessoas trabalham muito, mas são tão trabalhadoras, que parecem estar se auto punindo. São obedientes, mas expressam ressentimento por terem de ser obedientes. Oferecem-se para servir, mas sentem que são explorados. Sentem-se dependentes e impotentes. Tendem a sentir pena de si mesmos e a ter ressentimento.

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

Relatório preparado para: Sample Team
Team Development—Diagnóstico da equipa
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

Relatório preparado para: Sample Team
Team Development—Diagnóstico da equipa
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

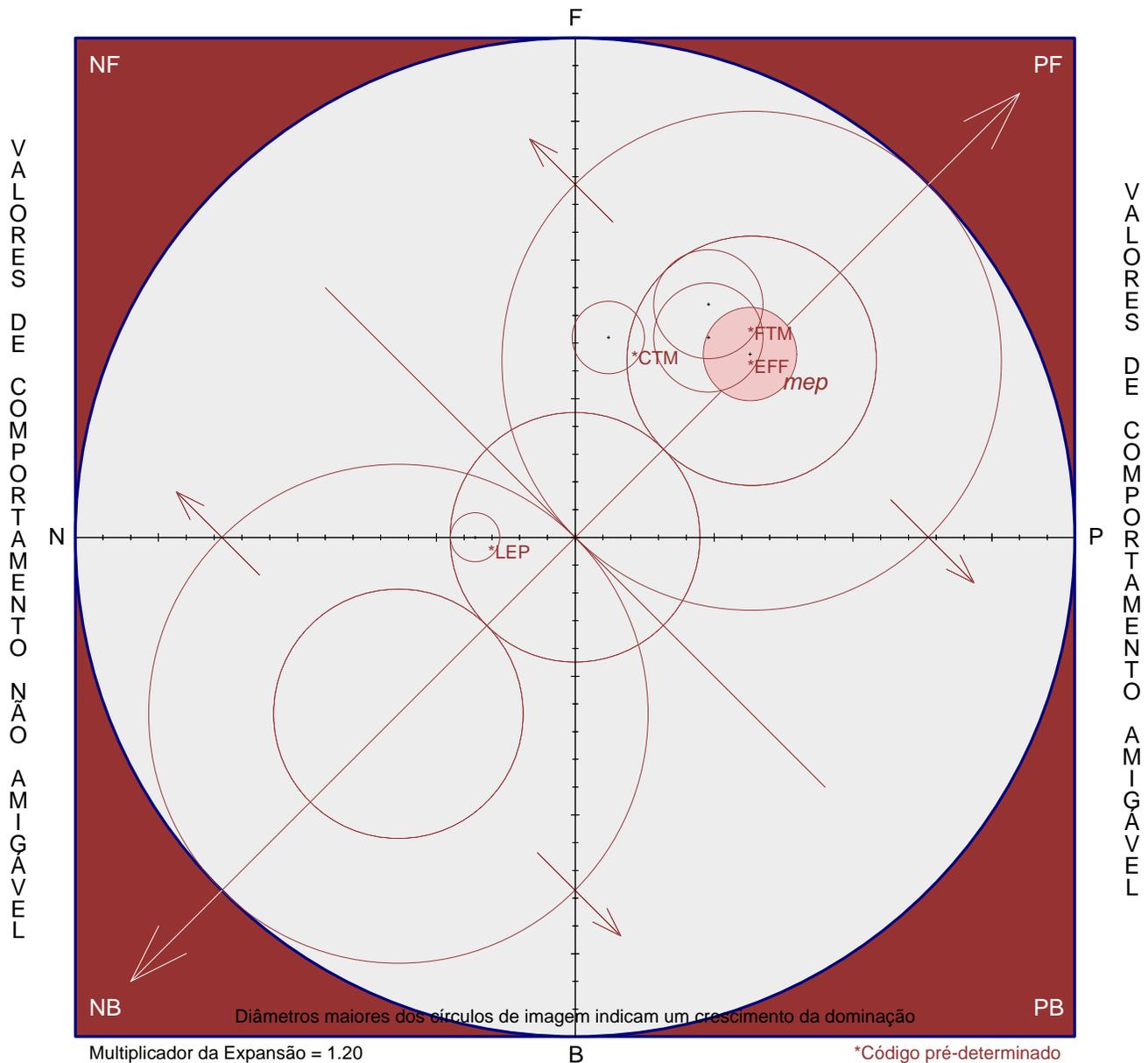
O seguinte diagrama de campo demonstra a localização média para cada *conceito*, e/ou *pessoa*, baseada nas avaliações recebidas.

	Código Nome	Localização da Imagem Final					
Imagens de Conceitos	*EFF	6.0	U	4.8	P	7.2	F
	*FTM	6.0	U	4.8	P	8.4	F
	*CTM	1.0	D	1.2	P	7.2	F
	*LEP	7.0	D	3.6	N	0.0	F
Imagens de Pessoas							

*Código pré-determinado

Relatório preparado para: Sample Team
Team Development—Diagnóstico da 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 PSF

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: *EFF, e *FTM

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: *CTM

Descrição Geral

De acordo com o avaliador, 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.

Imagem de: *LEP

Descrição Geral

De acordo com o avaliador, os valores mais característicos parecem ser: *Desistência, falta de envolvimento, passividade.*

O comportamento característico desta posição de valor é inibido, introvertido, passivo e não comunicativo. A pessoa pode mostrar quase nenhuma participação, pouco movimento físico, poucos sinais não verbais de interesse ou sentimento, nenhuma iniciativa com relação à tarefa ou às atividades sociais do grupo.

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

Relatório preparado para: Sample Team
Team Development—Diagnóstico da equipa
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

Relatório preparado para: Sample Team
Team Development—Diagnóstico da equipa
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

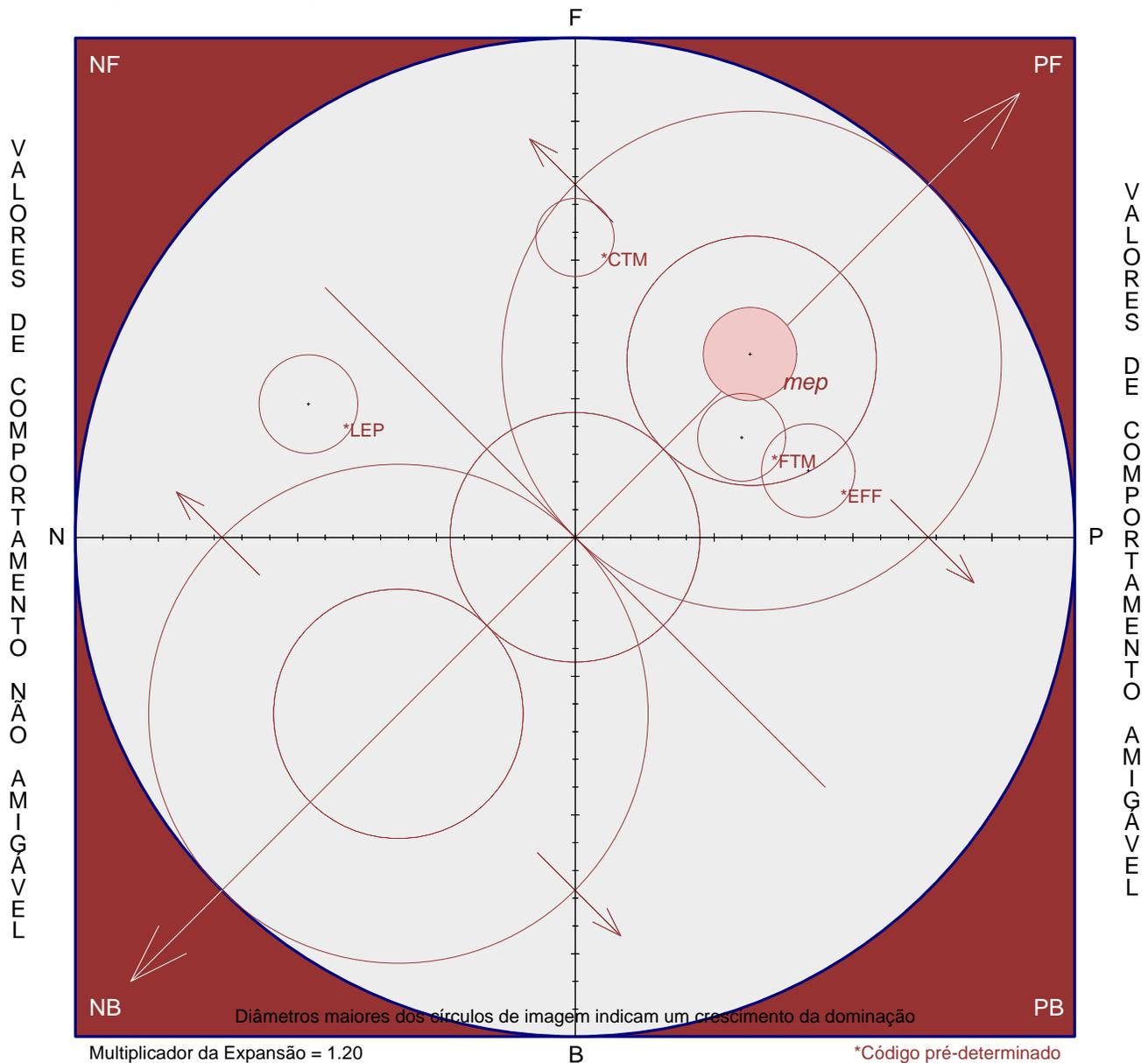
O seguinte diagrama de campo demonstra a localização média para cada *conceito*, e/ou *pessoa*, baseada nas avaliações recebidas.

	Código Nome	Localização da Imagem Final					
Imagens de Conceitos	*LEP	4.0	U	9.6	N	4.8	F
	*EFF	3.0	U	8.4	P	2.4	F
	*FTM	2.0	U	6.0	P	3.6	F
	*CTM	0.0	U	0.0	P	10.8	F
Imagens de Pessoas							

*Código pré-determinado

Relatório preparado para: Sample Team
Team Development—Diagnóstico da 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 LLY

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: *EFF

Descrição Geral

De acordo com o avaliador, os valores mais característicos parecem ser: *Popularidade e boa posição social, trabalho em equipe visando a solidariedade social.*

Os membros com estes valores mostram um comportamento social ativo, amigável e extrovertido. Eles tendem a ser confiantes e a se sentirem muito envolvidos, fortes e capazes de liderar o grupo na busca dos objetivos de igualdade e de um trabalho em equipe integrado. Todavia, geralmente eles têm mais interesse em receber estima e admiração de um grupo amigo, do que em estruturar e desempenhar as tarefas

exigidas do grupo. Sua atividade tende a ser “política” e “social” por natureza. Eles tendem a atrair a atenção, a ser benquistos e freqüentemente são bem sucedidos nas “eleições populares” de qualquer tipo. Eles podem ser mais “estimados” do que considerados líderes ótimos.

Imagem de: *LEP

Descrição Geral

De acordo com o avaliador, os valores mais característicos parecem ser: *Imposição de autoridade, preceitos e regras.*

As pessoas que aprovam muito estes valores, e agem de acordo com eles, tendem a ser vistas como dominadoras, autoritárias, moralistas, reprovadoras e controladoras. Tendem a identificar-se com a autoridade, a sentir que são a autoridade, que têm o direito e a responsabilidade de punir os outros por terem agido mal ou por não terem sido disciplinados. Tendem a sentir que são perfeitas, e culpam os outros por suas falhas. Freqüentemente sentem que são heroínas que estão defendendo o grupo das ameaças externas e internas, e em particular, talvez, ameaças das autoridades externas que elas consideram más.

Imagem de: *FTM

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.

Imagem de: *CTM

Descrição Geral

De acordo com o avaliador, os valores mais característicos parecem ser: *Conservadorismo, formas estabelecidas e “corretas” de fazer as coisas, contenção dos desejos individuais.*

Os membros deste tipo tentam evitar parecerem dominadores em seu comportamento interpessoal, mas em geral seu comportamento é o de conter e enfatizar o fazer as coisas corretamente, de acordo com as regras, tendendo a fazer com que eles pareçam (para outros membros mais liberais) ser antipáticos e de alguma forma dominadores. Eles parecem estar constantemente preocupados com as demandas da tarefa e com a ameaça de que o grupo possa falhar na tarefa, e, por decorrência, fazendo com que eles incorram na reprovação por parte da autoridade. Parecem ser insistentes em chamar a atenção para as regras, as limitações, os contratos, as exigências ou o que deve ser levado em conta.

Diagrama de Campo Individual
Valores Individuais e Organizacionais
Baseado apenas nas avaliações feitas por: 895

Relatório preparado para: Sample Team
Team Development—Diagnóstico da equipa
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

Relatório preparado para: Sample Team
Team Development—Diagnóstico da equipa
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

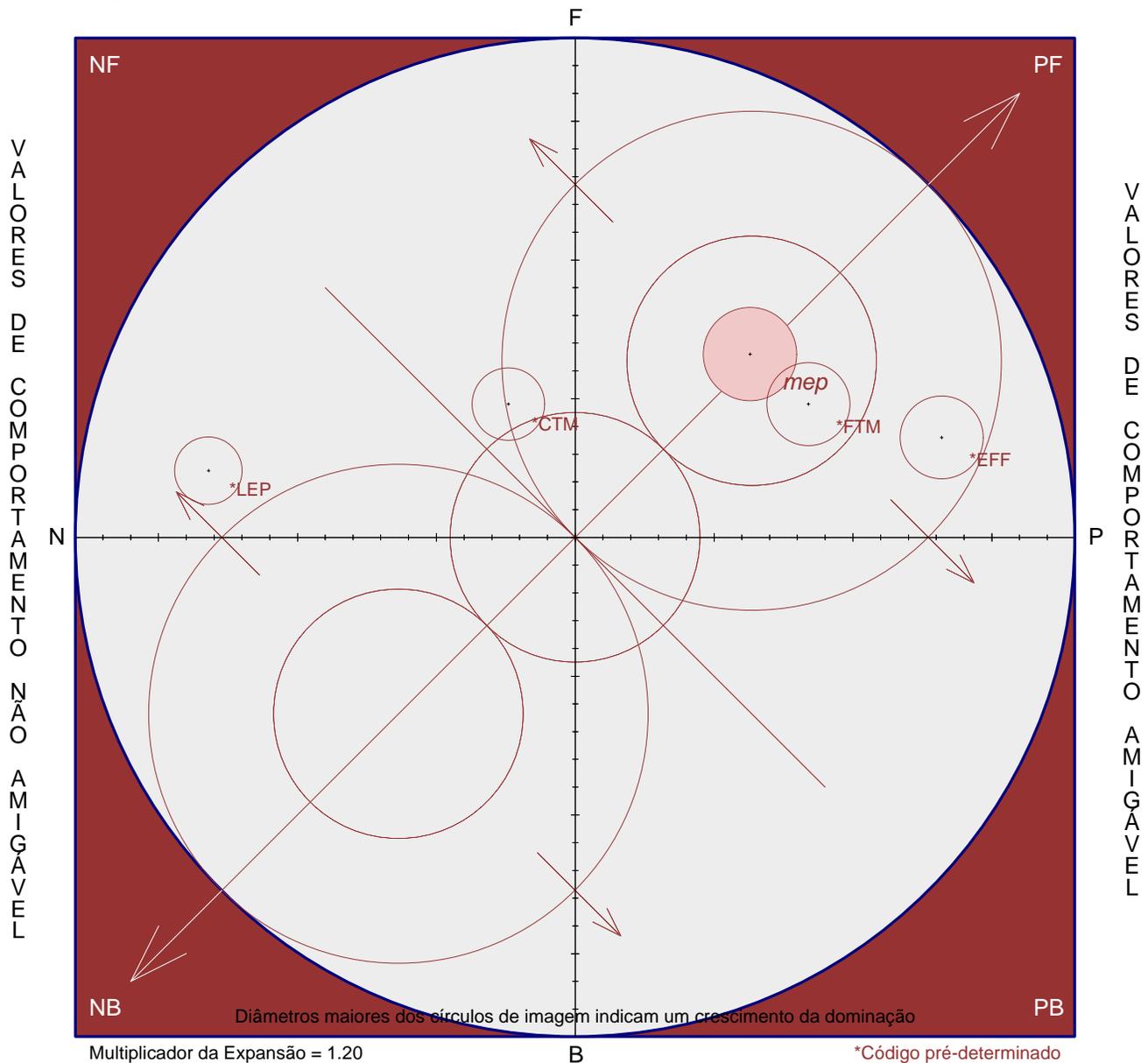
O seguinte diagrama de campo demonstra a localização média para cada *conceito*, e/ou *pessoa*, baseada nas avaliações recebidas.

	Código Nome	Localização da Imagem Final					
Imagens de Conceitos	*EFF	1.0	U	13.2	P	3.6	F
	*FTM	1.0	U	8.4	P	4.8	F
	*CTM	1.0	D	2.4	N	4.8	F
	*LEP	2.0	D	13.2	N	2.4	F
Imagens de Pessoas							

*Código pré-determinado

Relatório preparado para: Sample Team
Team Development—Diagnóstico da 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 895

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: *EFF

Descrição Geral

De acordo com o avaliador, os valores mais característicos parecem ser: *Igualdade, participação democrática nas tomadas de decisão, idealismo responsável, colaboração no trabalho.*

As pessoas que são avaliadas desta forma tendem a ser confiantes e amigáveis, sem ser dominadoras, relacionam-se bem com outras pessoas e são bem ajustadas psicologicamente. São facilmente agradáveis na conversação. Mantêm um equilíbrio confortável ao conversar e ao escutar. Geralmente estão prontas para uma discussão séria, justa e sem preconceitos, mas sua inclinação natural é mais para promover

relações satisfatórias com os outros, em vez de uma discussão intelectual ou de atender às demandas da tarefa.

Imagem de: *FTM

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.

Imagem de: *CTM

Descrição Geral

De acordo com o avaliador, os valores mais característicos parecem ser: *Contenção dos desejos individuais em favor das metas organizacionais.*

Os membros avaliados nesta direção provavelmente mostram um comportamento que é persistentemente legalista, um desejo impregnado de sempre estar certos (embora tais pessoas possam tentar não ser dominadoras). A insistência quanto à contenção é freqüentemente interpretada pelos outros como uma tentativa de ser um exemplo evidente de bondade. Pode-se insistir tanto em ser perfeito, que os outros se sentirão culpados e ressentidos. É difícil recomendar ou exemplificar um valor baseado na contenção, sem dar a impressão de que alguém acha que está certo e os outros estão errados. Esta, de fato, é a impressão que estes membros tendem a dar.

Imagem de: *LEP

Descrição Geral

De acordo com o avaliador, os valores mais característicos parecem ser: *Rejeição passiva da popularidade, auto-isolamento.*

O comportamento destes tipos de membros tende a ser introvertido, não responsivo, depressivo, triste e ressentido. Uma maneira de lidar com a falta de popularidade, ou a perda de popularidade, é rejeitá-la como algo não desejado em primeiro lugar (uvas verdes, como na fábula de Esopo). As atitudes deste tipo podem incluir uma tendência a desvalorizar a atração física e a desaprovar e evitar qualquer tipo de comportamento que possa ser interpretado como objetivando a elevação do status social ou a aceitabilidade pessoal, tais como adquirir roupas atraentes, carros, casas e outras coisas que podem indicar popularidade. Ao contrário, a pessoa pode fazer coisas para diminuir-se, ou para tornar-se não atraente. Porém, as “uvas verdes” podem ser uma explicação trivial das causas. É necessário mais informação.

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

Relatório preparado para: Sample Team
Team Development—Diagnóstico da equipa
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

Relatório preparado para: Sample Team
Team Development—Diagnóstico da equipa
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

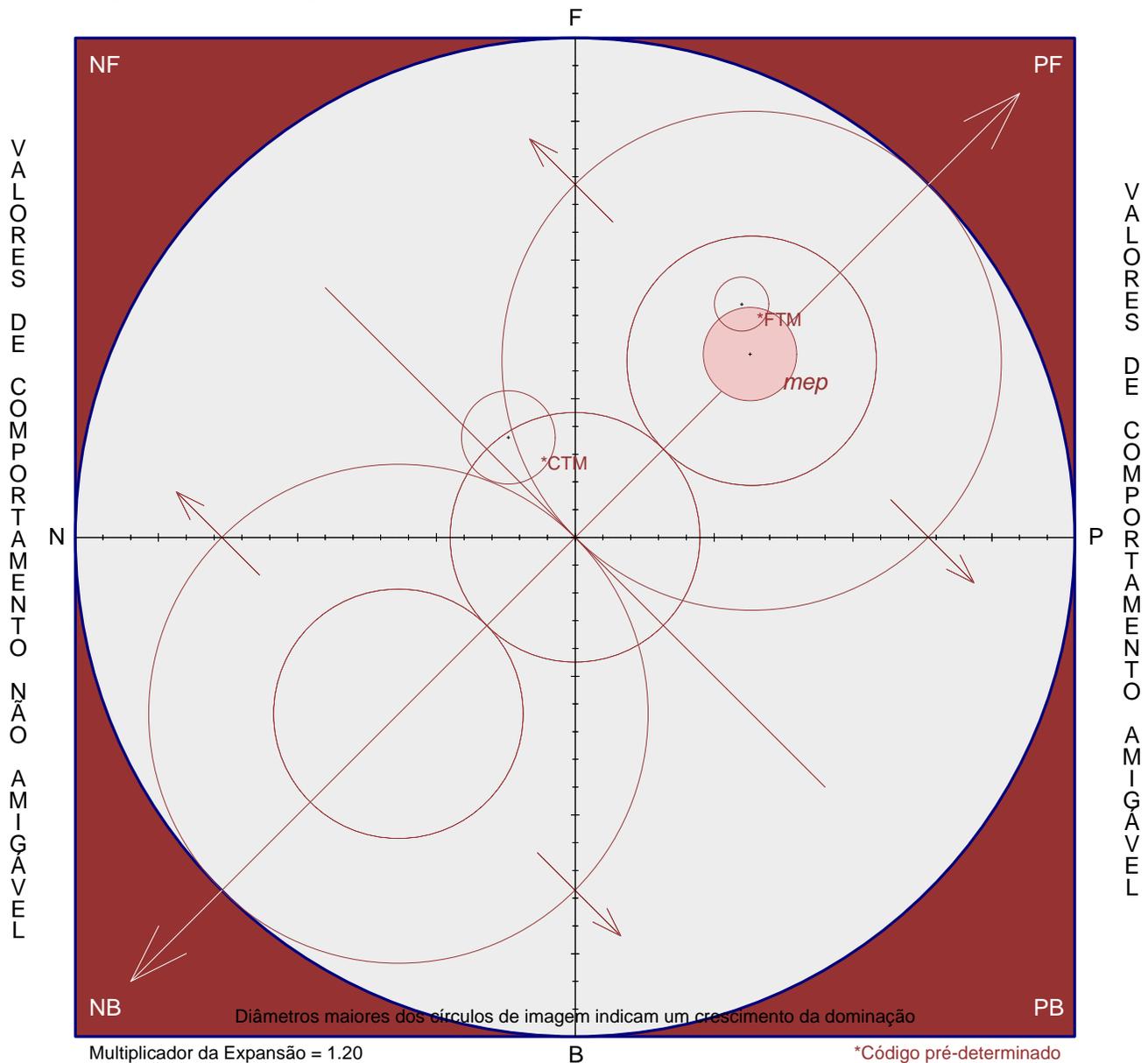
O seguinte diagrama de campo demonstra a localização média para cada *conceito*, e/ou *pessoa*, baseada nas avaliações recebidas.

	Código Nome	Localização da Imagem Final					
Imagens de Conceitos	*CTM	3.0	U	2.4	N	3.6	F
	*FTM	5.0	D	6.0	P	8.4	F
Imagens de Pessoas							

*Código pré-determinado

Relatório preparado para: Sample Team
Team Development—Diagnóstico da equipa
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

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



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

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 SWR

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 o avaliador, os valores mais característicos parecem ser: *Domínio pessoal, prestígio e poder, sucesso financeiro individual.*

Os membros percebidos desta maneira podem desejar ser invejados, talvez até temidos, como superiores aos outros. Podem falar muito de si mesmos, ou sobre os indivíduos ou grupos que estão nas posições de poder, e associarem-se às pessoas poderosas, se possível. Podem falar sobre suas posses, para impressionar os outros, e sugerir que eles mesmos têm um status elevado e poder. Podem mostrar um

grande interesse por sua própria força física, atividade, reforço, etc., ou pela riqueza, pelo avanço tecnológico, armas, ou símbolos de grandeza nacional, grandeza e invencibilidade. Podem mostrar um forte desejo de se superar ou derrotar os outros, para que sejam o “número um”. Podem ser muito ativos e dominadores, fisicamente; podem falar muito, ignorar e interromper os outros.

Imagem de: *FTM

Descrição Geral

De acordo com o avaliador, os valores mais característicos parecem ser: *Obediência à hierarquia de comando, dedicação, fidelidade, lealdade à organização.*

Os membros deste tipo geralmente estão muito interessados nos aspectos técnicos particulares das tarefas do grupo, pelos quais eles estão responsáveis, em vez das relações com os outros. Tendem a ser submissos; não gostam de ter que prestar atenção aos problemas de poder e de autoridade, bem como aos problemas de manutenção de relações amigáveis. Tendem a ser impessoais e não emocionais, e não têm muito senso de humor. Entretanto, freqüentemente são trabalhadores eficazes na área da tarefa em que estão concentrados.

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

Relatório preparado para: Sample Team
Team Development—Diagnóstico da equipa
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

Relatório preparado para: Sample Team
Team Development—Diagnóstico da equipa
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

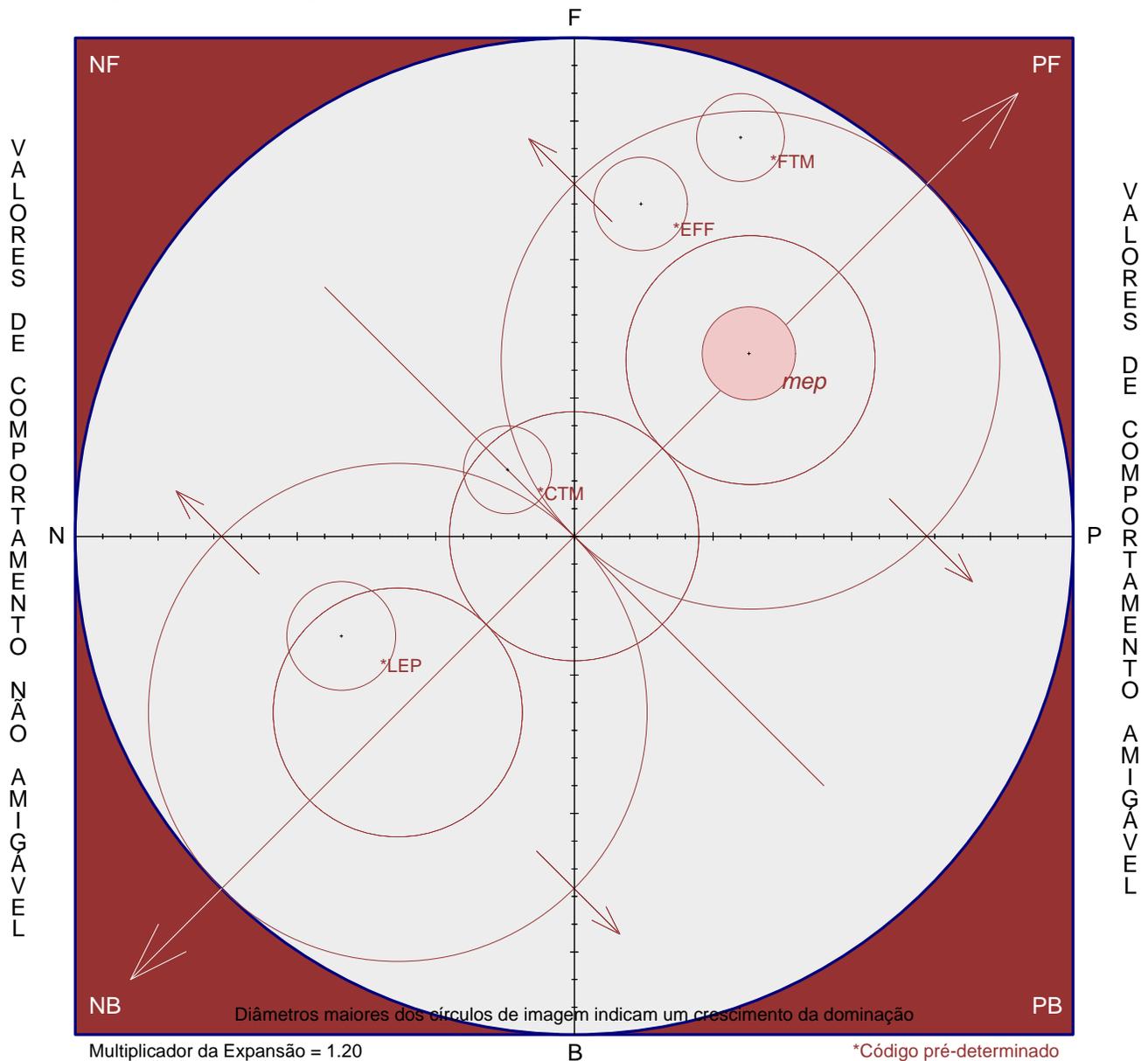
O seguinte diagrama de campo demonstra a localização média para cada *conceito*, e/ou *pessoa*, baseada nas avaliações recebidas.

	Código Nome	Localização da Imagem Final					
Imagens de Conceitos	*LEP	6.0	U	8.4	N	3.6	B
	*EFF	3.0	U	2.4	P	12.0	F
	*FTM	2.0	U	6.0	P	14.4	F
	*CTM	2.0	U	2.4	N	2.4	F
Imagens de Pessoas							

*Código pré-determinado

Relatório preparado para: Sample Team
Team Development—Diagnóstico da 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 JHI

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: *EFF

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.

Imagem de: *LEP

Descrição Geral

De acordo com o avaliador, os valores mais característicos parecem ser: *Rudeza, individualismo auto-orientado, resistência à autoridade.*

Estes valores são mostrados freqüentemente através de ataques reais ou simbólicos, ridicularizando a dependência submissa e o convencionalismo por parte de outros membros do grupo. Há tentativas constantes de mostrar-se como fascinante, surpreendente, chocante, descontrolado, espetacular e misterioso, para atrair a atenção e a admiração, através de atitudes, roupas e discursos extravagantes e egocêntricos. A implicação é que outros membros do grupo, ou pelo menos alguns deles, ficam apagados, sem liderança.

Um tema que acompanha parece ser mostrar que alguém é poderoso e independente, que não pode ser controlado por uma autoridade estabelecida, que aqueles com autoridade são ineficazes e incapazes de punirem o desvio, incapazes de defenderem-se, incapazes de protegerem os membros do grupo que são submissos e dependentes da autoridade. Os valores revolucionários heréticos, política social ou religiosamente, às vezes são mostrados como parte da auto-imagem. O rebelde implicitamente se apresenta como um líder melhor e procura recrutas submissos que também sejam alienados do grupo principal.

Imagem de: *CTM

Descrição Geral

De acordo com o avaliador, 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 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.

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

Relatório preparado para: Sample Team
Team Development—Diagnóstico da equipa
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

Relatório preparado para: Sample Team
Team Development—Diagnóstico da equipa
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

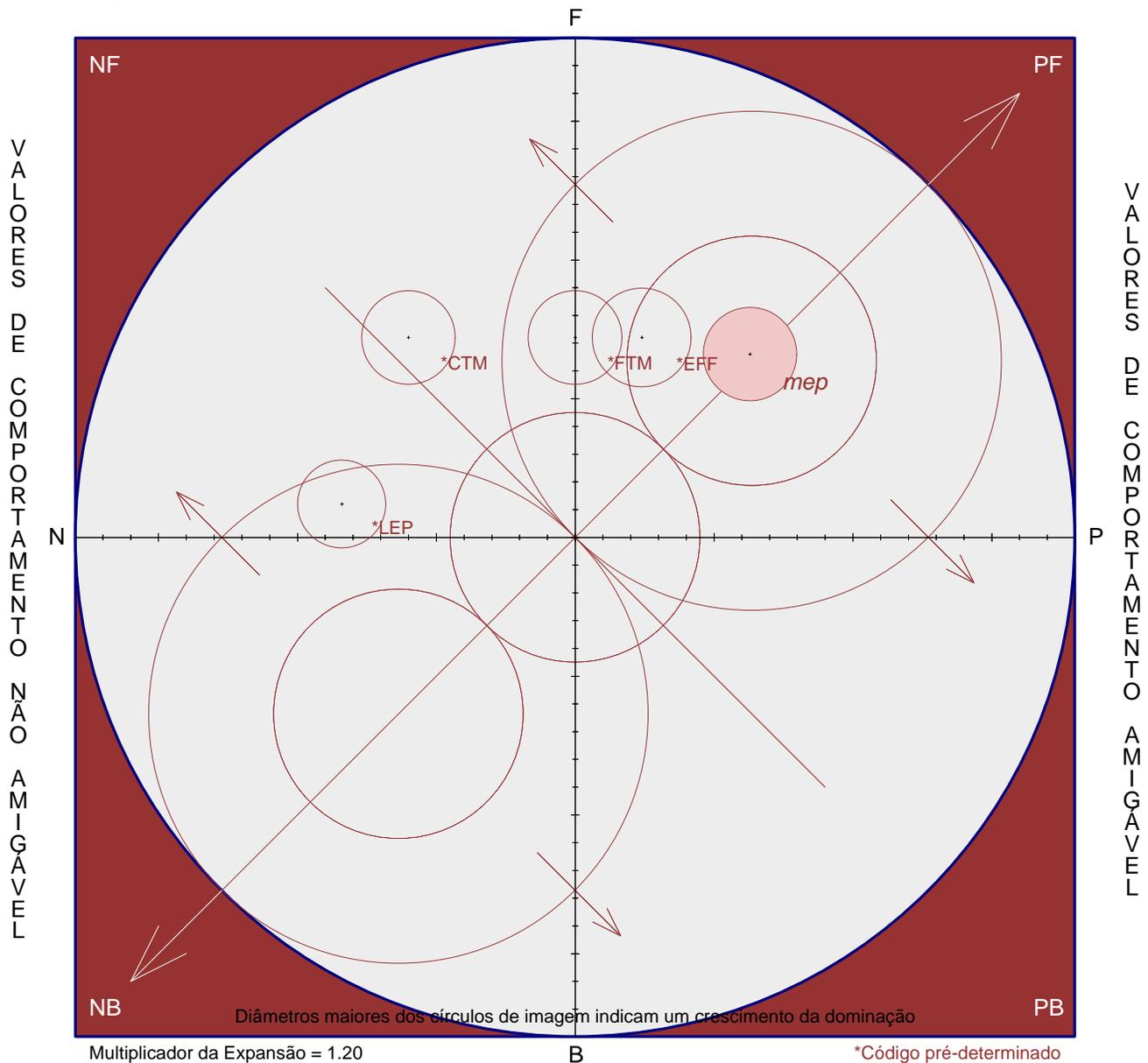
O seguinte diagrama de campo demonstra a localização média para cada *conceito*, e/ou *pessoa*, baseada nas avaliações recebidas.

	Código Nome	Localização da Imagem Final					
Imagens de Conceitos	*EFF	4.0	U	2.4	P	7.2	F
	*FTM	3.0	U	0.0	P	7.2	F
	*CTM	3.0	U	6.0	N	7.2	F
	*LEP	2.0	U	8.4	N	1.2	F
Imagens de Pessoas							

*Código pré-determinado

Relatório preparado para: Sample Team
Team Development—Diagnóstico da 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 SDW

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: *EFF

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: *FTM

Descrição Geral

De acordo com o avaliador, os valores mais característicos parecem ser: *Eficiência, gestão firme e imparcial, imposição de autoridade.*

Estes valores tendem a ser atribuídos a indivíduos, principalmente àqueles que estão nos papéis de liderança formal, que parecem ser assertivos, administradores, estritamente impessoais, e de alguma forma esquentados. Alguns traços associados podem incluir uma tendência a serem insensíveis às diferenças individuais entre os membros, uma preferência por receber lealdade dos membros do grupo, em vez de estima, uma identificação de si próprio com um plano racional, uma atitude que indica que há uma forma “certa” e “correta” de cumprir as tarefas prescritas pela autoridade (ele próprio ou uma autoridade superior), uma devoção a padrões precisos de realização, e uma expectativa de compromisso total e de eficiência dos membros do grupo.

Imagem de: *CTM

Descrição Geral

De acordo com o avaliador, os valores mais característicos parecem ser: *Imposição de autoridade, preceitos e regras.*

As pessoas que aprovam muito estes valores, e agem de acordo com eles, tendem a ser vistas como dominadoras, autoritárias, moralistas, reprovadoras e controladoras. Tendem a identificar-se com a autoridade, a sentir que são a autoridade, que têm o direito e a responsabilidade de punir os outros por terem agido mal ou por não terem sido disciplinados. Tendem a sentir que são perfeitas, e culpam os outros por suas falhas. Frequentemente sentem que são heroínas que estão defendendo o grupo das ameaças externas e internas, e em particular, talvez, ameaças das autoridades externas que elas consideram más.

Imagem de: *LEP

Descrição Geral

De acordo com o avaliador, os valores mais característicos parecem ser: *Autoproteção, primazia dos interesses próprios, auto-suficiência.*

O comportamento destes membros não parece amigável e persistentemente negativo, apesar de não terem atitudes dominadoras. A premissa subjacente parece ser que o mundo é um lugar perigoso e competitivo, e que outras pessoas provavelmente representam mais uma ameaça do que uma ajuda. Para se proteger, é preciso se guardar, ser esperto, estar pronto para escapar de ataques súbitos, sempre em uma posição de poder se mover e empreender ações independentes. É preciso oferecer segurança para si próprio, através do estoque de seus próprios recursos, escondendo-os, se possível, mantendo os outros afastados destes suprimentos, e demonstrando ameaças se elas se aproximarem muito. É preciso preservar a própria liberdade de movimento a todo custo, evitar o compromisso e o excesso de dependência.

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

Relatório preparado para: Sample Team
Team Development—Diagnóstico da equipa
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

Relatório preparado para: Sample Team
Team Development—Diagnóstico da equipa
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

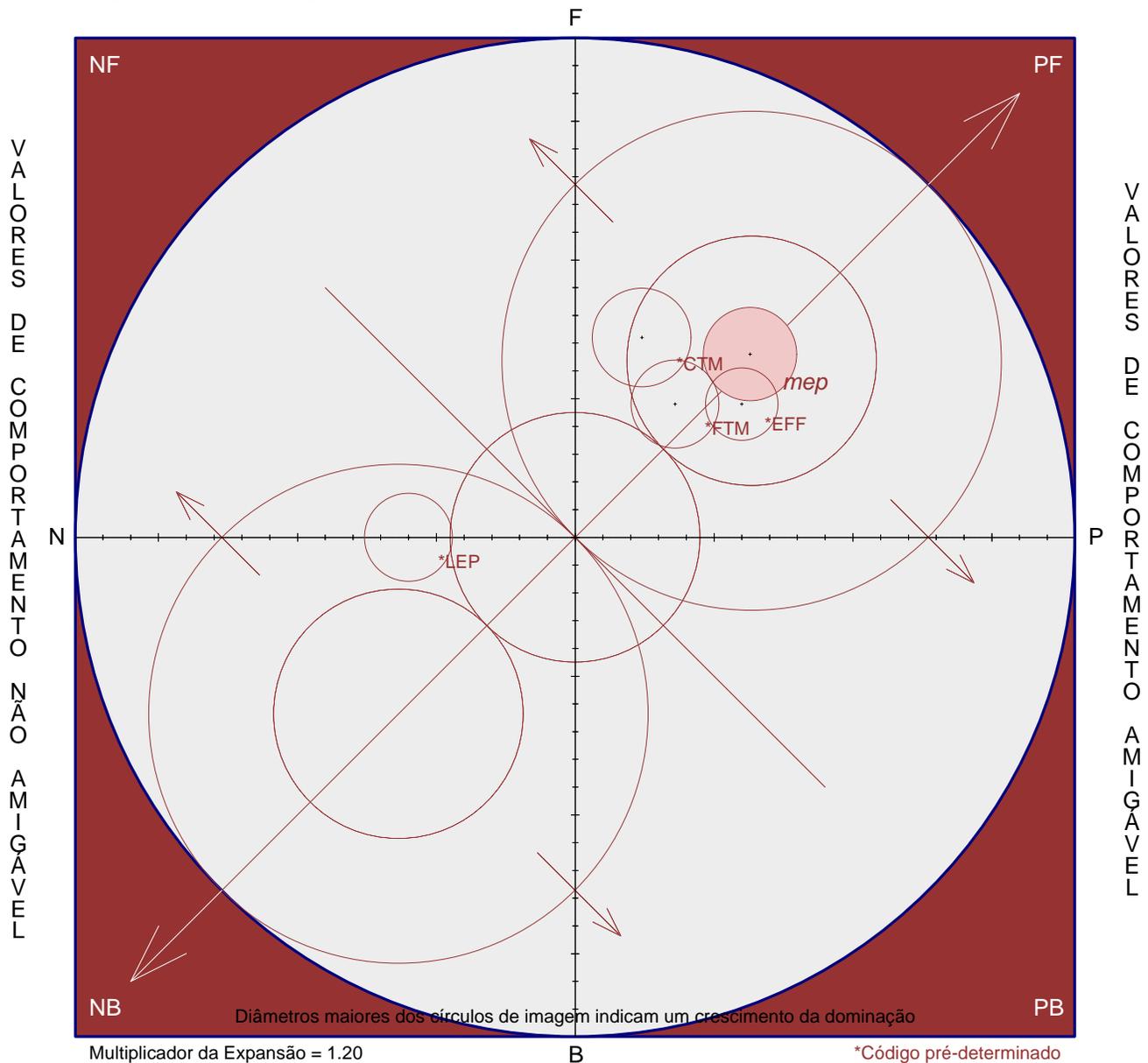
O seguinte diagrama de campo demonstra a localização média para cada *conceito*, e/ou *pessoa*, baseada nas avaliações recebidas.

	Código Nome	Localização da Imagem Final					
Imagens de Conceitos	*CTM	4.0	U	2.4	P	7.2	F
	*LEP	2.0	U	6.0	N	0.0	F
	*FTM	2.0	U	3.6	P	4.8	F
	*EFF	1.0	D	6.0	P	4.8	F
Imagens de Pessoas							

*Código pré-determinado

Relatório preparado para: Sample Team
Team Development—Diagnóstico da 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 IND

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 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

juízos 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: *FTM, e *EFF

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.

Imagem de: *LEP

Descrição Geral

De acordo com o avaliador, os valores mais característicos parecem ser: *Autoproteção, primazia dos interesses próprios, auto-suficiência.*

O comportamento destes membros não parece amigável e persistentemente negativo, apesar de não terem atitudes dominadoras. A premissa subjacente parece ser que o mundo é um lugar perigoso e competitivo, e que outras pessoas provavelmente representam mais uma ameaça do que uma ajuda. Para se proteger, é preciso se guardar, ser esperto, estar pronto para escapar de ataques súbitos, sempre em uma posição de poder se mover e empreender ações independentes. É preciso oferecer segurança para si próprio, através do estoque de seus próprios recursos, escondendo-os, se possível, mantendo os outros afastados destes suprimentos, e demonstrando ameaças se elas se aproximarem muito. É preciso preservar a própria liberdade de movimento a todo custo, evitar o compromisso e o excesso de dependência.

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

Relatório preparado para: Sample Team
Team Development—Diagnóstico da equipa
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

Relatório preparado para: Sample Team
Team Development—Diagnóstico da equipa
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

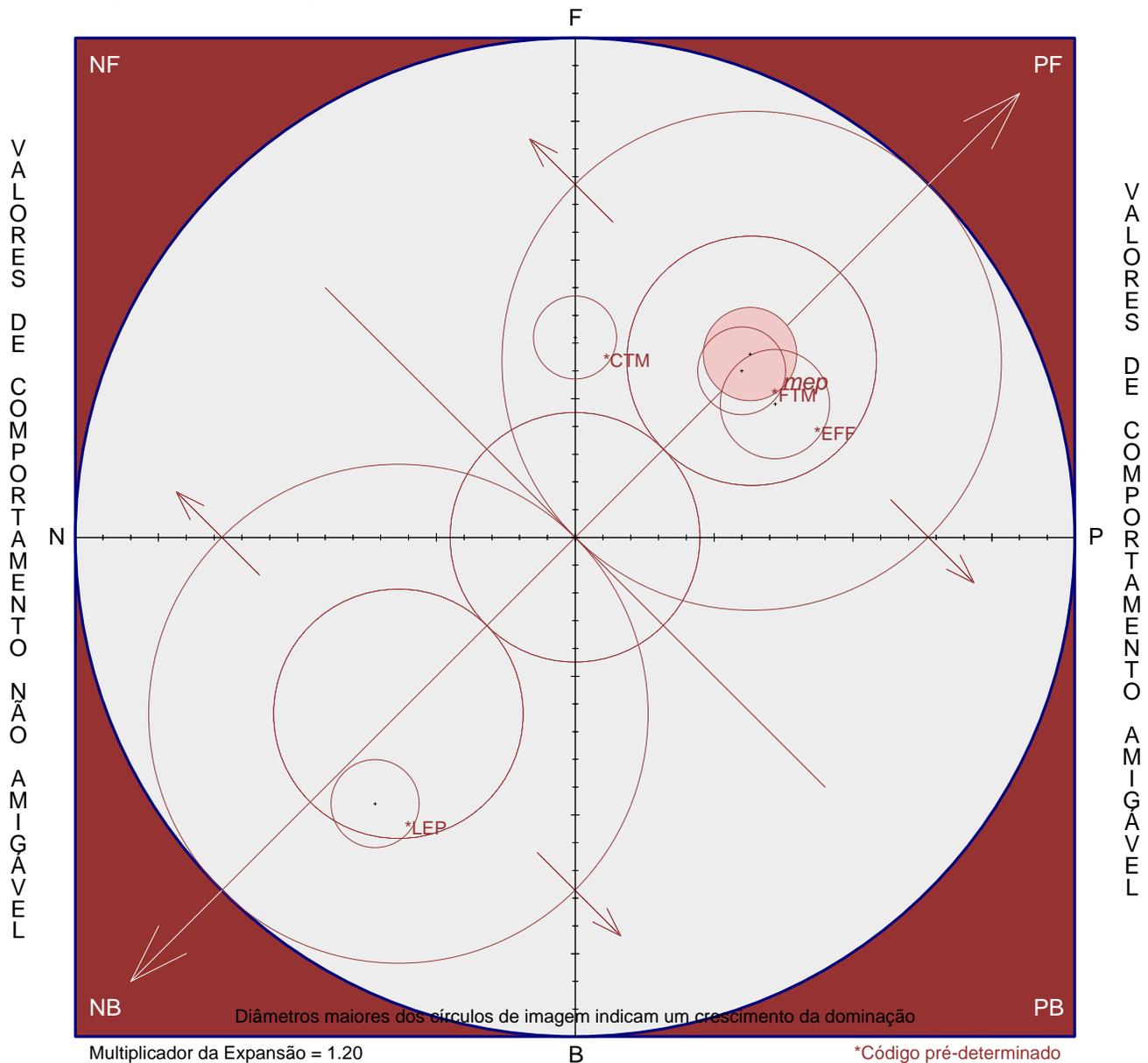
O seguinte diagrama de campo demonstra a localização média para cada *conceito*, e/ou *pessoa*, baseada nas avaliações recebidas.

	Código Nome	Localização da Imagem Final					
Imagens de Conceitos	*EFF	6.0	U	7.2	P	4.8	F
	*LEP	2.0	U	7.2	N	9.6	B
	*FTM	2.0	U	6.0	P	6.0	F
	*CTM	1.0	U	0.0	P	7.2	F
Imagens de Pessoas							

*Código pré-determinado

Relatório preparado para: Sample Team
Team Development—Diagnóstico da 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 GSM

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: *EFF

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.

Imagem de: *FTM

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.

Imagem de: *CTM

Descrição Geral

De acordo com o avaliador, os valores mais característicos parecem ser: *Conservadorismo, formas estabelecidas e "corretas" de fazer as coisas, contenção dos desejos individuais.*

Os membros deste tipo tentam evitar parecerem dominadores em seu comportamento interpessoal, mas em geral seu comportamento é o de conter e enfatizar o fazer as coisas corretamente, de acordo com as regras, tendendo a fazer com que eles pareçam (para outros membros mais liberais) ser antipáticos e de alguma forma dominadores. Eles parecem estar constantemente preocupados com as demandas da tarefa e com a ameaça de que o grupo possa falhar na tarefa, e, por decorrência, fazendo com que eles incorram na reprovação por parte da autoridade. Parecem ser insistentes em chamar a atenção para as regras, as limitações, os contratos, as exigências ou o que deve ser levado em conta.

Imagem de: *LEP

Descrição Geral

De acordo com o avaliador, os valores mais característicos parecem ser: *Rejeição aos procedimentos estabelecidos, rejeição à conformidade.*

Os membros deste tipo provavelmente parecerão irritados, cínicos, evasivos e não cooperativos. Eles podem parecer terem atitudes negativas quanto ao grupo e à tarefa, e quanto às convenções e à autoridade em geral. Embora tais membros possam não falar muito, eles não parecem ser submissos, e sim, uma bomba de efeito retardado.

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

Relatório preparado para: Sample Team
Team Development—Diagnóstico da equipa
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

Relatório preparado para: Sample Team
Team Development—Diagnóstico da equipa
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

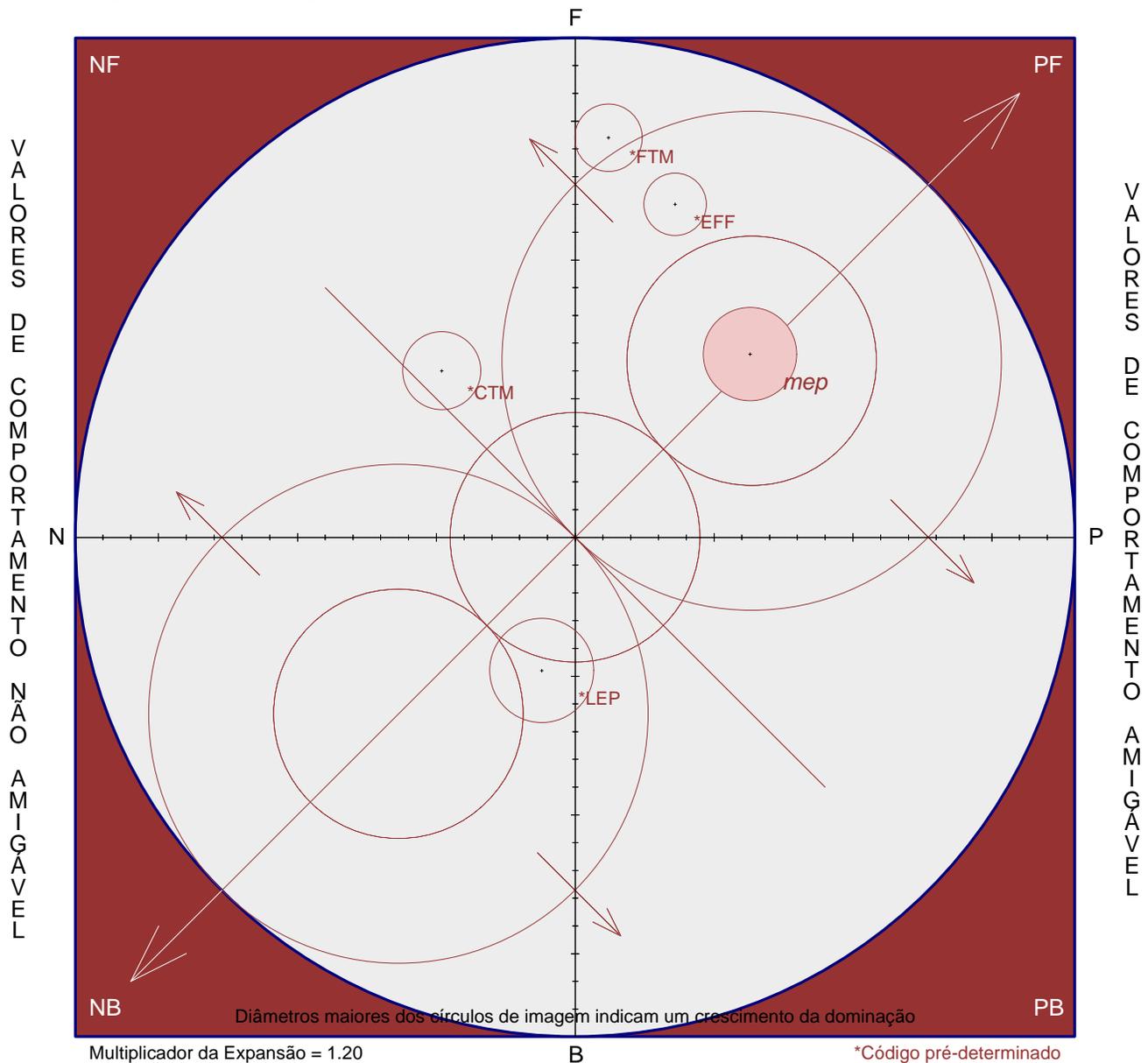
O seguinte diagrama de campo demonstra a localização média para cada *conceito*, e/ou *pessoa*, baseada nas avaliações recebidas.

	Código Nome	Localização da Imagem Final					
Imagens de Conceitos	*LEP	5.0	U	1.2	N	4.8	B
	*CTM	0.0	U	4.8	N	6.0	F
	*FTM	2.0	D	1.2	P	14.4	F
	*EFF	3.0	D	3.6	P	12.0	F
Imagens de Pessoas							

*Código pré-determinado

Relatório preparado para: Sample Team
Team Development—Diagnóstico da 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 MFP

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: *LEP

Descrição Geral

De acordo com o avaliador, os valores mais característicos parecem ser: *Bon humor, alívio de tensão, relaxamento dos controles.*

As pessoas deste tipo são brincalhonas, expressivas, dramáticas, engraçadas ou cheias de humor. Às vezes são irônicas ou até amargas. Se houver hostilidades e conflitos suprimidos no grupo, elas serão capazes de revelar isto somente com um toque humorístico apropriado, e podem ser bem sucedidas na mudança do sentimento do grupo numa direção positiva. Uma piada ou um comentário engenhoso que produzam um

súbita mudança das imagens ou atitudes dos ouvintes e uma risada, podem distender o domínio dos sentimentos negativos como a raiva, o medo, a ansiedade, a depressão, a alienação, a desesperança, a fadiga, a frustração e o fracasso.

Imagem de: *CTM

Descrição Geral

De acordo com o avaliador, os valores mais característicos parecem ser: *Contenção dos desejos individuais em favor das metas organizacionais.*

Os membros avaliados nesta direção provavelmente mostram um comportamento que é persistentemente legalista, um desejo impregnado de sempre estar certos (embora tais pessoas possam tentar não ser dominadoras). A insistência quanto à contenção é freqüentemente interpretada pelos outros como uma tentativa de ser um exemplo evidente de bondade. Pode-se insistir tanto em ser perfeito, que os outros se sentirão culpados e ressentidos. É difícil recomendar ou exemplificar um valor baseado na contenção, sem dar a impressão de que alguém acha que está certo e os outros estão errados. Esta, de fato, é a impressão que estes membros tendem a dar.

Imagem de: *EFF, e *FTM

Descrição Geral

De acordo com o avaliador, os valores mais característicos parecem ser: *Obediência à hierarquia de comando, comportamento de acordo com a autoridade, dedicação, fidelidade, lealdade.*

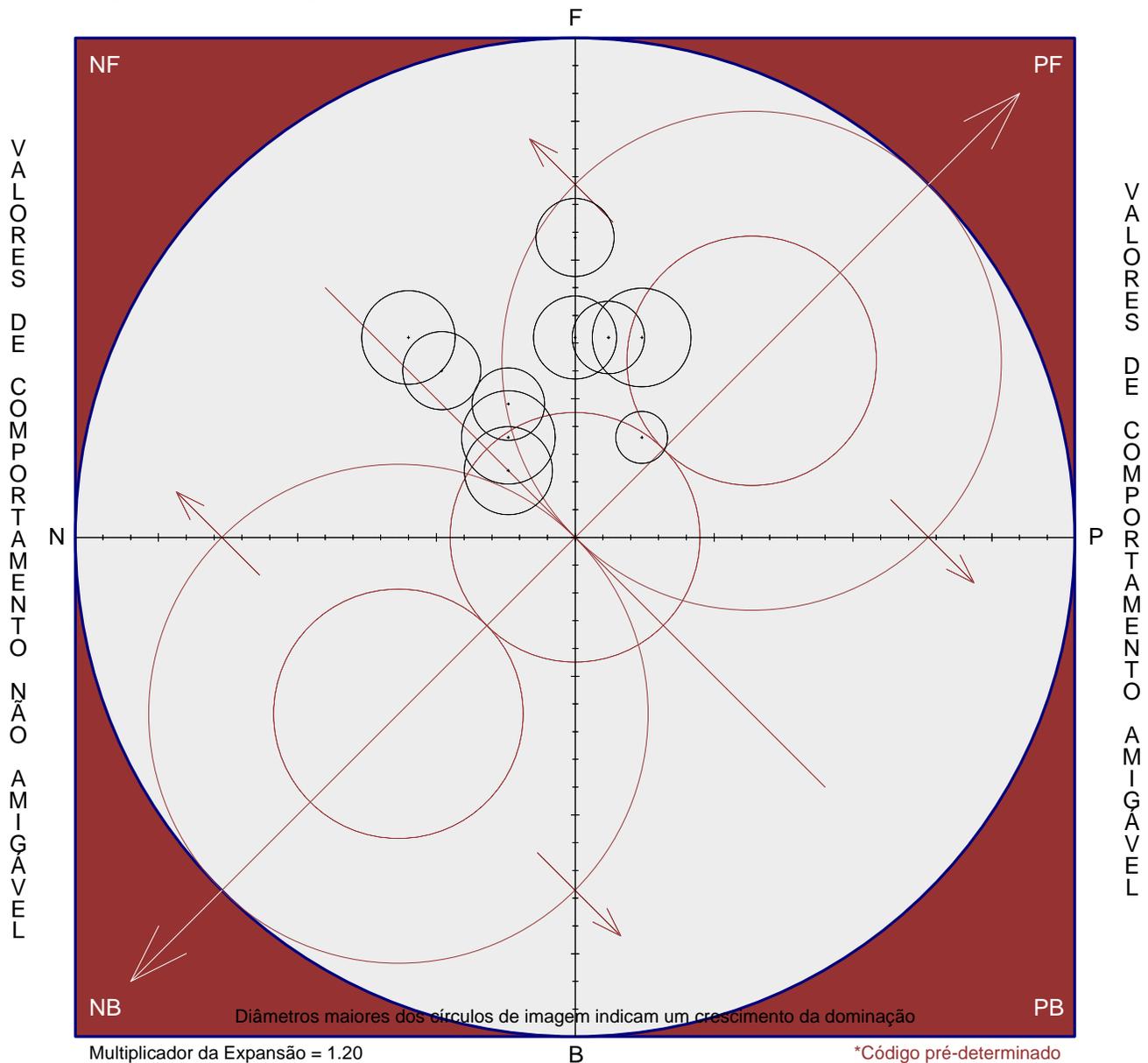
Os membros que estão avaliados como dando muita ênfase a estes valores freqüentemente parecem ser inexpressivos e submissos. Suprimem tanto os sentimentos positivos como os negativos. Podem parecer não ter senso de humor, manter uma atitude impessoal e neutra em relação a outros membros, ser muito cautelosos ao falar e ao trabalhar. Tendem a permanecer em silêncio durante muito tempo, e geralmente tendem a ser bem obedientes.

Diagrama de Campo do Diagrama de Dispersão
Valores Individuais e Organizacionais
Distribuição das avaliações individuais feitas sobre: *CTM

Relatório preparado para: Sample Team
Team Development—Diagnóstico da equipa
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

Relatório preparado para: Sample Team
Team Development—Diagnóstico da equipa
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

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



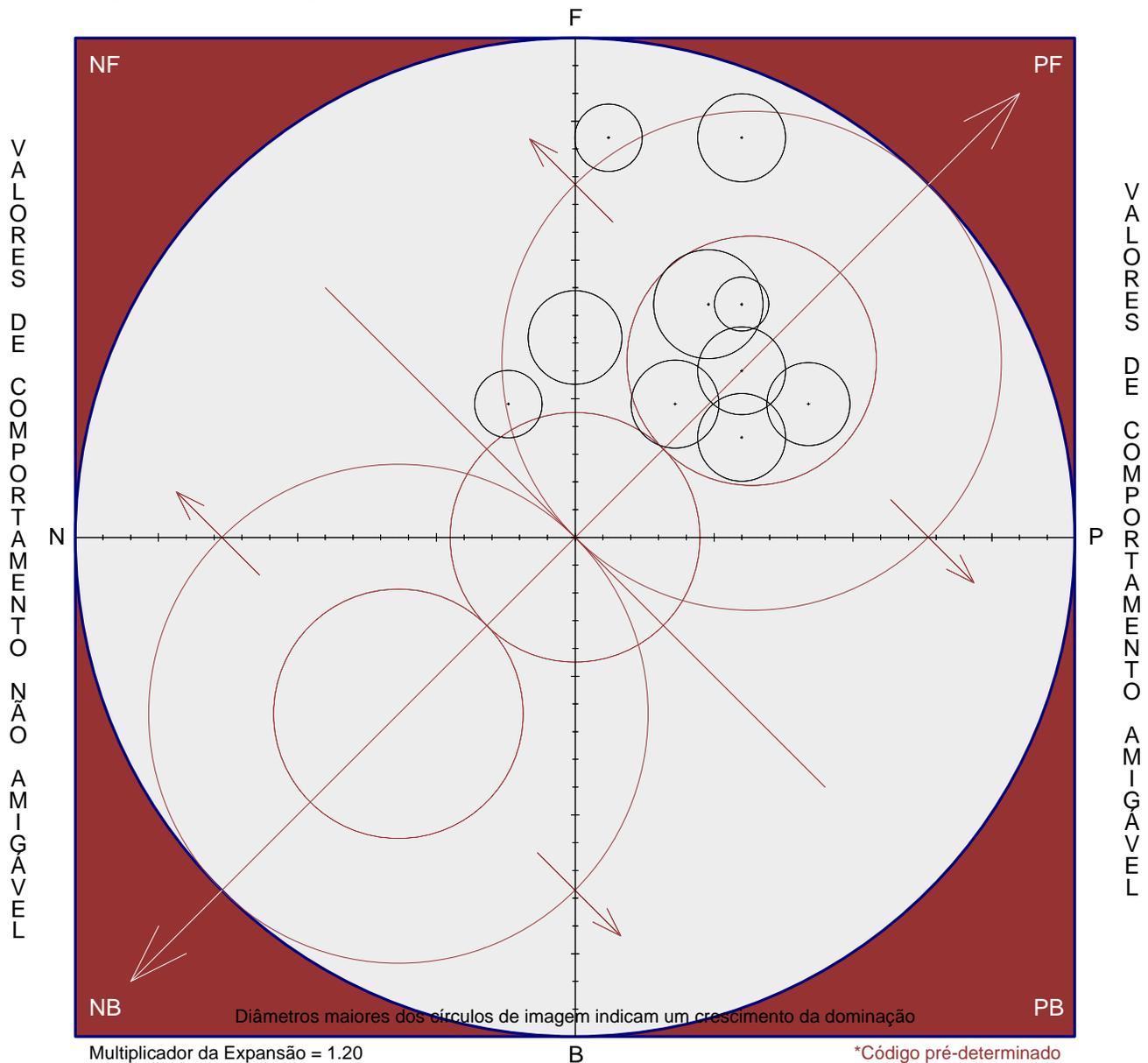
OPOSIÇÃO DIANTE DA ORIENTAÇÃO PARA A TAREFA, POR PARTE DE UMA AUTORIDADE ESTABELECID

Diagrama de Campo do Diagrama de Dispersão
Valores Individuais e Organizacionais
Distribuição das avaliações individuais feitas sobre: *FTM

Relatório preparado para: Sample Team
Team Development—Diagnóstico da equipa
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

Relatório preparado para: Sample Team
Team Development—Diagnóstico da equipa
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

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



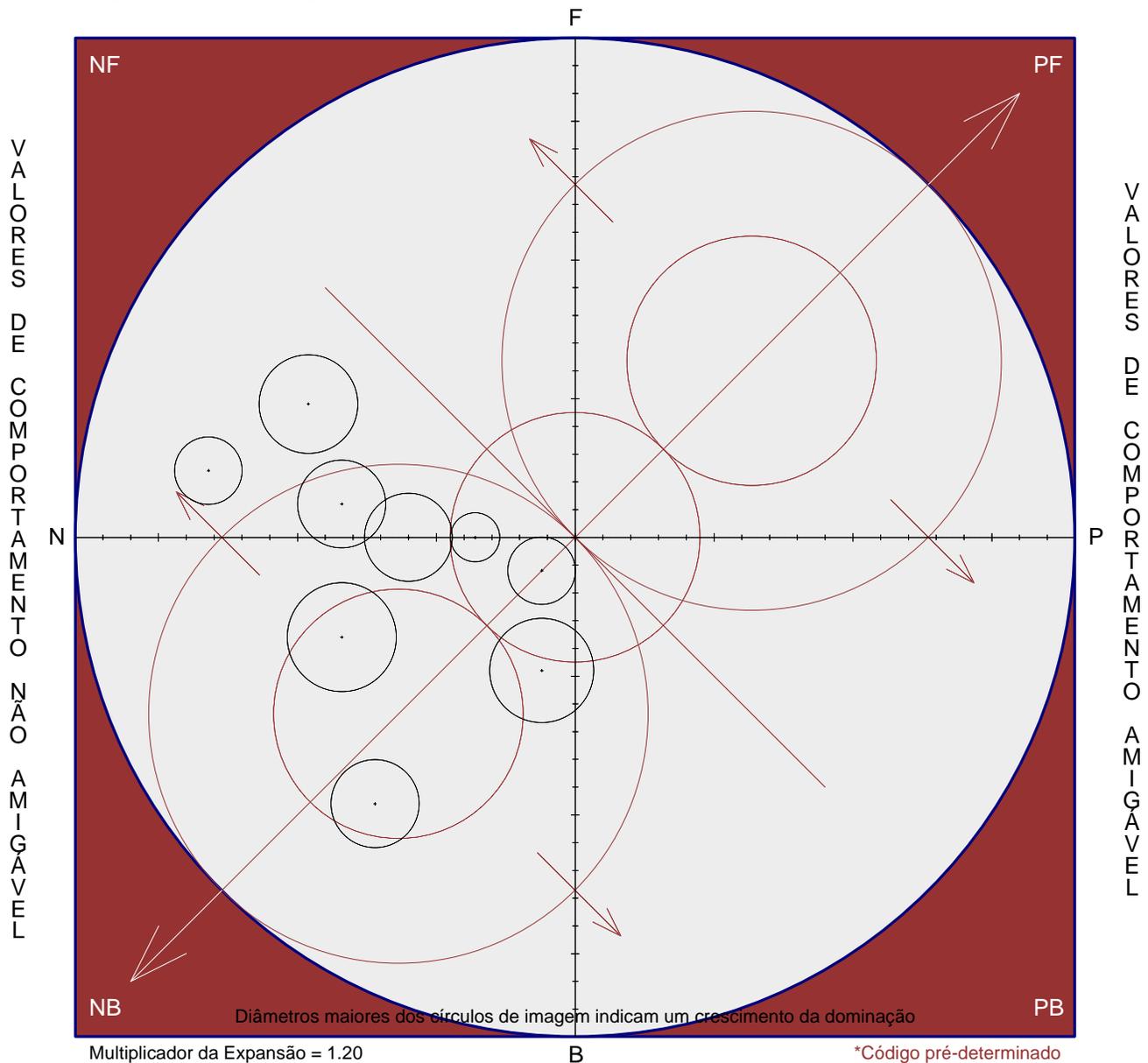
OPOSIÇÃO DIANTE DA ORIENTAÇÃO PARA A TAREFA, POR PARTE DE UMA AUTORIDADE ESTABELECID

Diagrama de Campo do Diagrama de Dispersão
Valores Individuais e Organizacionais
Distribuição das avaliações individuais feitas sobre: *LEP

Relatório preparado para: Sample Team
Team Development—Diagnóstico da equipa
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

Relatório preparado para: Sample Team
Team Development—Diagnóstico da equipa
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

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



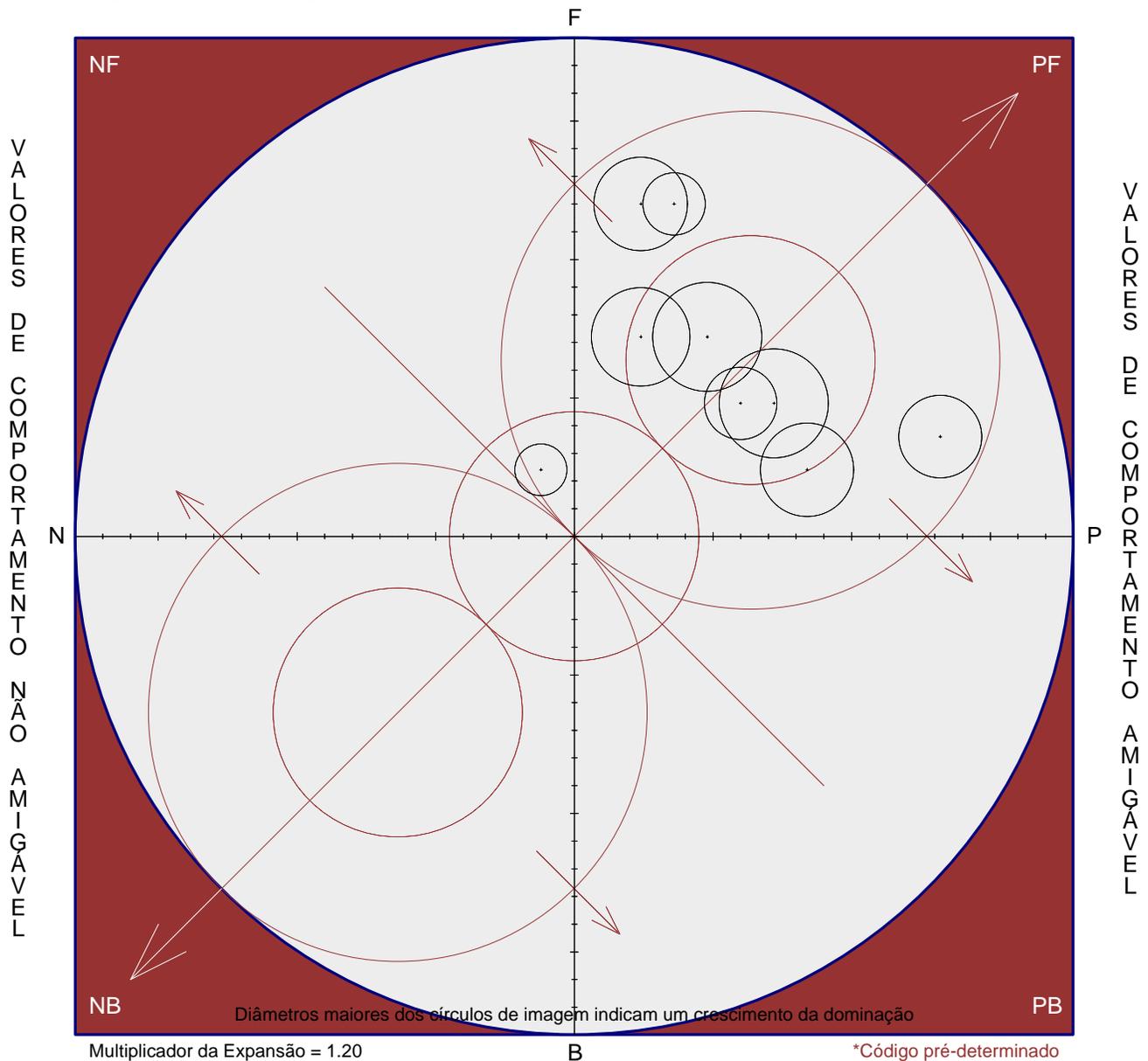
OPOSIÇÃO DIANTE DA ORIENTAÇÃO PARA A TAREFA, POR PARTE DE UMA AUTORIDADE ESTABELECID

Diagrama de Campo do Diagrama de Dispersão
Valores Individuais e Organizacionais
Distribuição das avaliações individuais feitas sobre: *EFF

Relatório preparado para: Sample Team
Team Development—Diagnóstico da equipa
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

Relatório preparado para: Sample Team
Team Development—Diagnóstico da 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