

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

Relatório preparado para: Pat Sample
Leadership Development—Lidar com diversos grupos
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

Relatório preparado para: Pat Sample
Leadership Development—Lidar com diversos grupos
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

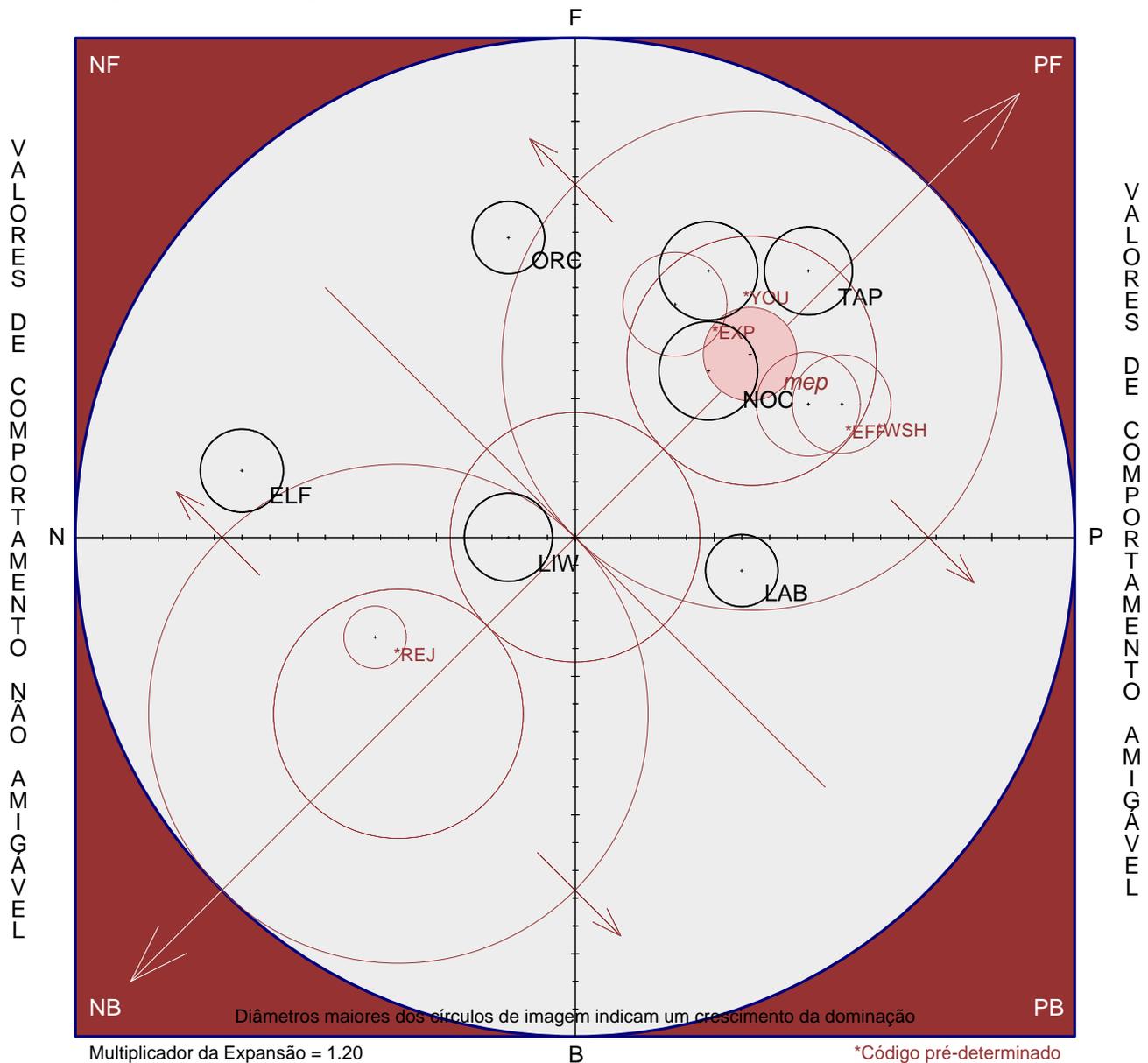
O seguinte diagrama de campo demonstra a localização média para cada *conceito*, e/ou *pessoa*, baseada nas avaliações recebidas.

| | Código Nome | Localização da Imagem Final | | | | | |
|----------------------|----------------|-----------------------------|---|------|---|------|---|
| Imagens de Conceitos | *EXP | 5.0 | U | 3.6 | P | 8.4 | F |
| | *EFF | 5.0 | U | 8.4 | P | 4.8 | F |
| | *WSH | 4.0 | U | 9.6 | P | 4.8 | F |
| | *REJ | 3.0 | D | 7.2 | N | 3.6 | B |
| Imagens de Pessoas | *YOU | 4.0 | U | 4.8 | P | 9.6 | F |
| | NOC | 4.0 | U | 4.8 | P | 6.0 | F |
| | TAP | 2.0 | U | 8.4 | P | 9.6 | F |
| | LIW | 2.0 | U | 2.4 | N | 0.0 | F |
| | ELF | 1.0 | U | 12.0 | N | 2.4 | F |
| | LAB | 1.0 | D | 6.0 | P | 1.2 | B |
| | ORC | 1.0 | D | 2.4 | N | 10.8 | F |

*Código pré-determinado

Relatório preparado para: Pat Sample
Leadership Development—Lidar com diversos grupos
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

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



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

Relatório de Bales

Sobre o Relatório de Bales quanto ao Diagrama de Campo

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

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

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

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

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

Imagens de Conceitos Avaliados por YOU

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

Imagem de: *EFF, e *WSH

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: *EXP

Descrição Geral

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

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

Imagem de: *REJ

Descrição Geral

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

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

Imagens de Pessoas Avaliadas por YOU

Imagem de: NOC

Descrição Geral

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

Os membros com estes valores tendem a manter um balanceamento médio próximo a: (1) muitos atos de iniciativa moderadamente alta em relação ao grupo como um todo, e atrair muitos atos de iniciativas e respostas dos indivíduos; (2) inspirar com probabilidade moderadamente alta uma justificada estima da parte dos outros; e (3) ênfase moderadamente alta, mas não aversiva, quanto ao cumprimento da tarefa, mostrando, no entanto, notável competência, iniciativa, persistência para estruturar e desempenhar as tarefas do grupo, ou persuadir e treinar outros membros para que eles realmente desempenhem os vários papéis necessários. Isto freqüentemente inclui educar e treinar os membros para um substituir o outro no papel de liderança, e induzir aqueles que não querem assumir este papel a fazê-lo.

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

Os membros do NOC, de fato, estão próximos à localização ótima de valor, a menos que estejam muito distantes e localizados no extremo, ou muito fracos em sua motivação (muito próximos do centro do diagrama de campo).

Os membros que estão próximos do vetor de liderança ótima (PF - intermediário) representam muitos valores semelhantes. É possível haver uma competição entre tais membros pela liderança, mas é mais provável que eles gostem uns dos outros e cooperem facilmente e muito bem. Eles devem tentar partilhar a liderança tanto quanto for prático.

As pressões para o desempenho da tarefa feitas sobre a equipe por um ou mais líderes que estão na localização ótima podem ser um pouco altas para sustentarem o trabalho sem efeitos colaterais prejudiciais. O desempenho constante da tarefa no nível mais alto possível de esforço tende a gerar tensão. Devem ser introduzidos, em intervalos ótimos, períodos de relaxamento e de atividade social que permitam a construção de uma equipe amigável e solidária. Tais períodos de alívio ajudarão a criar uma valiosa reserva para enfrentar períodos de demandas pesadas da tarefa.

Os líderes que estão em falta com a manutenção e reconstrução da necessária reserva de esforço provavelmente podem fortalecer a solidariedade da equipe, aliviando sempre que possível a pressão da tarefa, moderando a dominância e inclinando-se, de alguma maneira, para o lado amigável. Uma equipe com reserva de solidariedade pode fazer esforços extraordinários para realizar a tarefa, quando forem exigidos esforços fora do comum.

Assim, a liderança ótima implica a flexibilidade e a flutuação do tipo de atividade do grupo e do comportamento individual por parte de tal líder, ao longo do tempo, para manter e restaurar um equilíbrio ótimo das numerosas demandas parcialmente conflitantes que estão presentes em todos os grupos. A localização ótima no diagrama de campo deve ser entendida na localização média em períodos mais longos de tempo, e qualquer conselho para que um membro tente se aproximar da localização ótima ou mais eficaz no diagrama de campo não deve ser entendido como a implicação de uma forma fixa, constante ou monótona de comportamento.

Imagem de: *YOU

Descrição Geral

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

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

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

Os membros do *YOU provavelmente podem partilhar as funções de liderança com um líder ótimo, sem muito atrito, a não ser que eles sejam muito extremados em seus valores (muito distantes na direção F do diagrama de campo). Um líder ótimo provavelmente pode cooperar eficazmente com eles, embora a relação possa tender a uma troca utilitária, em vez de uma amizade fácil. Os membros do tipo *YOU podem preferir desempenhar-se de uma forma bem avessa às funções orientadas para a tarefa, e o líder ótimo pode reciprocamente desempenhar mais funções orientadas para a equipe. Se houver uma tendência a polarização no grupo entre uma facção mais “conservadora” e uma “liberal”, a função mais natural e estratégica do líder ótimo será fazer uma mediação entre estas duas facções.

Imagem de: LIW

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.

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

Os membros que estão em uma localização do LIW provavelmente não precisam de muita ajuda, seja para a realização da tarefa, seja quanto à solidariedade do grupo. Um líder ocupado pode ser tentado a ignorar tais membros. Todavia, eles podem ser participativos quando recebem atenção, ajuda ou persuasão especiais. Se o líder não tentar provocar o apoio deles, outros membros podem fazê-lo. Em vez de deixar o problema à própria sorte, o líder ótimo deve considerar as possibilidades, e se, por alguma razão, não parecer valer a pena tentar ajudar ou persuadir o membro ou os membros da própria área de oscilação, alguém deve ser capaz de solicitar ajuda de alguns outros membros do grupo que valorizam o trabalho em equipe e podem trabalhar mais eficazmente com um membro que esteja nesta localização ambígua e

indecisa.

Imagem de: TAP

Descrição Geral

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

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

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

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

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

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

Imagem de: ORC

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.

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

Se as avaliações forem precisas, provavelmente os membros do ORC não poderão mudar muito. Se estes membros permanecerem no grupo, um líder ótimo provavelmente terá que trabalhar dentro das restrições de suas fortes tendências à conformidade com a autoridade.

Pode ser que a abordagem indireta de tentar mudar ou reformar as normas do grupo de modo a redefinir o conteúdo do que é efetivamente exigido pela autoridade ou pela conformidade com as normas do grupo atual seja mais eficaz do que tentar mudar as relações interpessoais destes membros, de uma forma mais direta.

Porém, esta tentativa indireta pode não ser viável nem desejável. O líder pode ficar com o problema de minimizar a polarização e a influência de membros como o ORC, isolando-os o mais possível das atitudes negativas de outros membros.

Provavelmente haverá alguns temas para os quais a posição de membros do ORC é apropriada, ou na qual possam ficar acomodados de uma forma especial que não seja uma interferência geral quanto a outros membros ou quanto ao trabalho em equipe. Nestas ocasiões, um líder ótimo deve estar pronto para apoiar e defender sua posição. Não é bom assumir atitudes inflexíveis e negativas quanto a eles ou a suas posições, mesmo que eles continuem provocando sentimentos negativos nos outros.

Imagem de: ELF

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.

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

Obviamente existe algo de errado em algum lugar - ou nas relações da pessoa dentro do grupo, ou em sua situação externa ou interna, como um estado mais ou menos crônico de sua personalidade, ou possivelmente tudo isso junto. Para resolver o problema com sensibilidade, o líder pode precisar de mais informação. Pode ser que uma sessão em particular com o indivíduo dê algumas pistas. Muito possivelmente será indicado um tipo de aconselhamento. Se as relações do grupo são uma fonte importante ou primária do problema, um líder ótimo pode ser capaz de ajudar. Será necessário explorar o problema, pelo menos com alguns dos outros membros, e tentar achar formas de lidar com ele.

Por outro lado, se o comportamento for crônico e extremado; se o conteúdo do que a pessoa diz parece ser “extremado”, “para a direita” ou “para a esquerda”, ou uma combinação contraditória de ambas; se a pessoa suspeita de muitos outros e é hostil em relação a eles, pode-se achar que o problema está situado

profundamente na personalidade, e não pode ser tratado pelo grupo orientado para a tarefa. Provavelmente será necessária ajuda externa.

Imagem de: LAB

Descrição Geral

De acordo com o avaliador, os valores mais característicos parecem ser: *Amizade, satisfação mútua, recreação, igualdade, participação democrática.*

Os indivíduos que recebem avaliações deste tipo tendem a serem amigáveis e flexíveis quanto à mudança recorrente de conversação para escuta. Geralmente não estão preocupados com as diferenças de status, e não têm medo de discórdias. Eles parecem ter uma auto-imagem favorável e mostrar auto-confiança sem se aborrecerem com as auto-defesas. Parecem apreciar os outros e gostar deles e assumem que os outros sentirão o mesmo quanto a eles. Sua participação, especialmente quando o foco está na tarefa, é geralmente moderada. Eles não mostram muita preocupação com os problemas da tarefa, embora não estejam frequentemente em oposição às pressões da tarefa.

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

Os membros do LAB provavelmente são capazes de uma contribuição mais eficaz para a tarefa, com alguma motivação adicional, treinamento e persuasão. Não há nada estranho quanto ao fato de eles serem atraídos por comportamentos e valores amigáveis. O querer bem aos amigos, na verdade uma grande ênfase quanto à aceitação amigável de colegas, é uma fase normal no desenvolvimento de muitas pessoas. É também uma parte normal do grupo e do desenvolvimento da equipe (e uma fase periódica numa resolução normal de problemas e na tomada de decisão). Grupos saudáveis retornam periodicamente a este estado gratificante e animador, para “derrubarem as barreiras” e restaurarem a solidariedade na preparação para mais esforços em relação à tarefa.

Todavia, pode haver vários membros, ou um grupo de membros, que habitualmente desejam realizar ao máximo os valores de amizade e igualdade. Eles não querem nem podem equilibrar estes valores com os valores e as demandas da tarefa, e também com outras pressões que tornam difícil ou impossível uma igualdade completa e uma interação amigável constante.

Se houver muitos membros do LAB, é importante para a formação de uma equipe ótima que eles não desenvolvam um grupo de colegas auto-reforçador, que seja resistente à tarefa e os leve a polarizar em relação a outros membros orientados para a tarefa. Se se permitir que isto aconteça, os membros do agrupamento tenderão a ser deixados no lugar (continuam mostrando os mesmos valores e o mesmo comportamento) pela sua solidariedade ao subgrupo e pela oposição à autoridade.

Se tal subgrupo se tiver formado, pode ser apropriado e sábio dar a estes membros algum tipo de reconhecimento e visibilidade como subgrupo, na tentativa de suavizar sua oposição polarizada. Torna-se, então, possível a mediação entre esse subgrupo e aquelas partes do grupo mais orientadas para a tarefa.

O problema, em tal caso, não é simplesmente oferecer o desenvolvimento individual e o treinamento apropriado aos membros específicos de tal subgrupo. O problema é que as dinâmicas do grupo como um todo provavelmente devam ser reconhecidas e trabalhadas pela formação ou negociação de novas normas do grupo. É um problema de novas “relações entre subgrupos”. Se as novas normas do grupo precisarem ser desenvolvidas, provavelmente será necessária a discussão aberta do problema com todo o grupo.

Nesse tipo de reunião com todo o grupo, a necessidade de uma unidade maior de normas deve ser trazida claramente à luz, podendo ser expressas as posições de valor de várias pessoas e subgrupos. São necessárias uma ou mais reuniões, nas quais estejam presentes as condições para as negociações voltadas

para mais unidade e para a formação de novas normas gerais do grupo. Pode-se esperar que o lado da polarização mais conservador e orientado para a tarefa, assim como o mais liberal, provavelmente exerçam pressões que sejam de alguma forma exageradas; e é possível que uma discussão pública habilidosa sobre o assunto possa reduzir parte do exagero.

Gráfico de barra
Valores Individuais e Organizacionais
Baseada só nas avaliações feitas por: YOU

Relatório preparado para: Pat Sample
Leadership Development—Lidar com diversos grupos
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

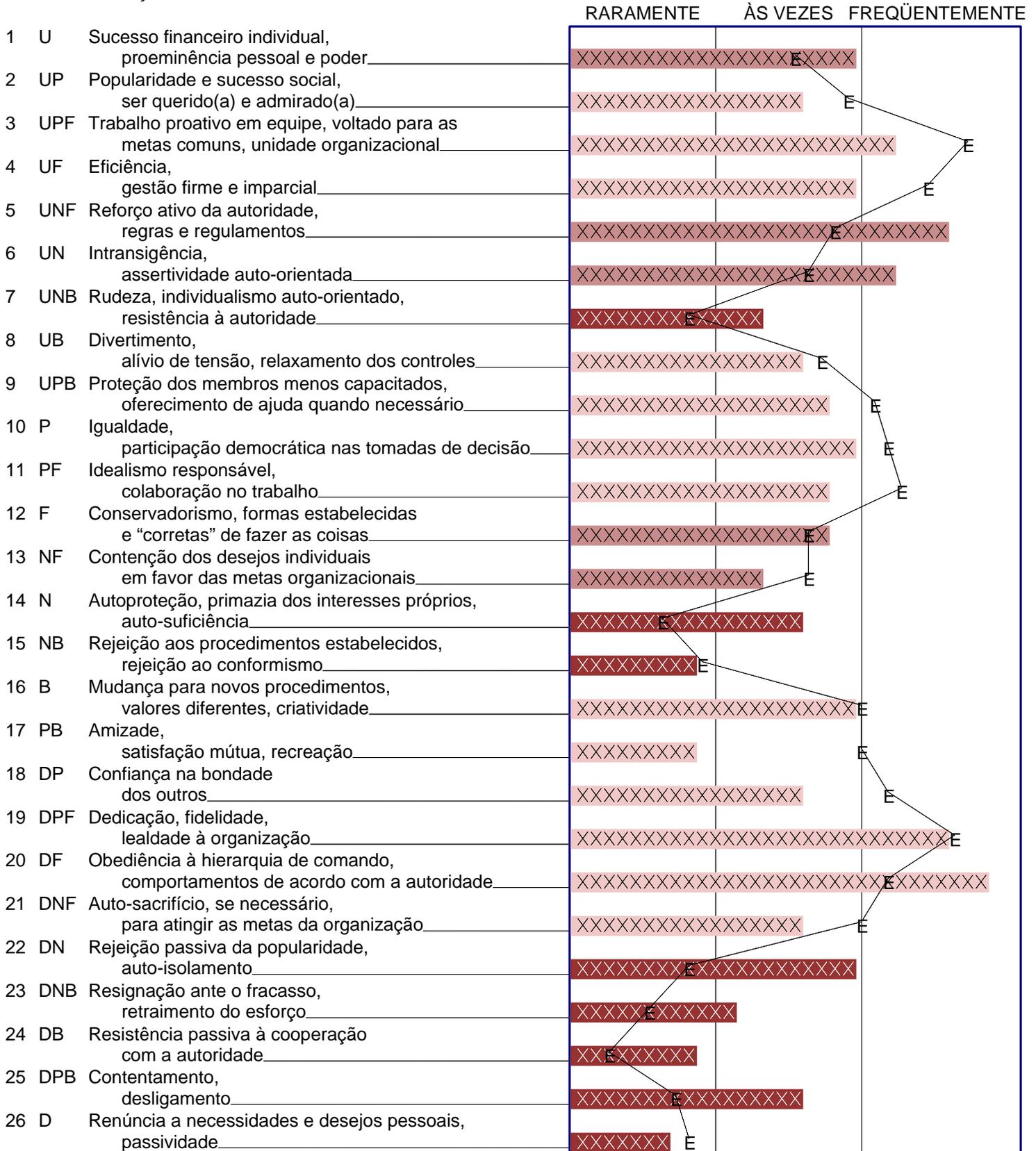
Este gráfico de barras está acompanhado de uma *Sinopse* e de um *Relatório de Bales*. O *Relatório de Bales* é uma análise abrangente que compara os resultados deste gráfico de barras com as normas da pesquisa.

Relatório preparado para: Pat Sample

Tipo: F
 Avaliações: 7

Localização Final: 1.6U 1.0P 5.3F

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



Sinopse do Gráfico de barras sobre: Seu Grupo

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: Seu Grupo

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

Valores que contribuem para um Trabalho Eficaz em Equipe

O comprimento das barras de x's no gráfico de barras indica a frequência com que, em média, seu grupo ou sua organização foram avaliados por mostrarem vários tipos de valores quanto ao comportamento. Seu gráfico de barras pode indicar que seu grupo é percebido por mostrar alguns valores em maior ou menor extensão do que o Perfil Normativo. Para dar uma melhor idéia quanto ao tipo de comportamento que pode merecer uma certa atenção, cada valor listado abaixo vem acompanhado de algumas reflexões quanto ao que pode ser feito em relação a ele.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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 têmpera 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 organização (próximo)

Este conjunto de valores depende da habilidade dos membros e de fato do grupo e da organização 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 organizações são capazes de inspirá-la. Mas quando existe dedicação à organização e ela é justificada, esta combinação é mágica. Ela satisfaz as longas esperas, e provoca esforços supremos.

Seu grupo, ou organização, 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 coordenação, especialmente se a comunicação for difícil e a situação perigosa. Mas se estes valores forem fortemente enfatizados podem encorajar a “obediência cega”, que pode levar a uma avaliação irrealista da rigidez das demandas da tarefa, ao desempenho repetitivo ou obsessivo da tarefa, e coisas tais. As atitudes não críticas em relação à autoridade provavelmente são antagônicas a alguns membros do grupo, e podem levar o grupo à polarização.

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

Seu grupo, ou organização, pode não enfatizar muito:

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

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

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

4 UF Eficiência, gestão firme e imparcial (dar subenfaturado)

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.

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 subenfático)*

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 subenfático)*

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 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.

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

Provavelmente não muitas pessoas consideram o auto-sacrifício sem algum sentimento negativo. Muitos desejam aceitá-lo se não for grande, se estiverem convencidos de que ele é necessário, se for temporário, e se eles se preocuparem com o sucesso e a sobrevivência do grupo e da organização. Se o valor não for aceito, mesmo nesta dimensão, é provável que no grupo ou mesmo na organização como um todo exista uma séria alienação. Obviamente é importante entender em detalhes o que está errado.

Valores que Podem Ser Necessários Às Vezes, Mas Perigosos

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

Seu grupo, ou organização, pode enfatizar muito:

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

Quando as coisas começam a dar errado em um grupo, ou quando uma ameaça emergente surge de fora do grupo, muitas pessoas são tentadas a reagir mostrando estes valores autoritários. A grande atração destes valores é que eles permitem expressar a agressão de uma forma sentida como moralmente justificada, uma vez que são defendidos valores de que dependem a ordem e a segurança. Ao mesmo tempo, alguém se sente moralmente superior.

Mas os indivíduos diferem grandemente quanto aos valores que sentem como os mais importantes para a ordem e a segurança. Alguns indivíduos identificam-se com a autoridade e se deixam cair na tentação de ditar a lei. Outros espontaneamente se identificam como as vítimas da autoridade, e sentem que a segurança requer oposição à autoridade. O resultado em muitos grupos é uma polarização do “autoritarismo” versus o “anti-autoritarismo” (com indignação moral em ambos os lados). Talvez seja esta a polarização mais comum em todos os tipos de grupos e organizações, e uma das mais perigosas, se for permitido que ela entre em escalada.

Com maior freqüência, esta polarização é adotada estrategicamente na avaliação feita pela liderança democrática amigável que tem bastante dominação com a finalidade de compreender ambos os lados e lidar com eles. Os valores correspondentes a este tipo de liderança mediadora são aqueles de “Trabalho proativo em equipe, voltado para as metas comuns, unidade organizacional” (3 UPF), “Idealismo responsável, colaboração no trabalho” (11PF), e “Dedicação, fidelidade, lealdade à organização” (19 DPF).

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.

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:

7 UNB Rudeza, individualismo auto-orientado, resistência à autoridade (*super enfatizado*)

Algumas pessoas adotam estes valores fortemente por causa de uma experiência anterior. Neste caso, pode ser necessário muito pouco para que os valores e o comportamento correspondente sejam ativados. Mas muitas pessoas podem reagir desta forma, se a autoridade for muito enfatizada no grupo ou na organização.

O comportamento correspondente a estes valores tem o objetivo de assegurar a oposição de cada um à autoridade e a todas as formas de convencionalismo. Podem ser incluídos o exibicionismo, o querer parecer fascinante, a surpresa, o choque, o descontrole, ser espetacular. Os membros que mostram estes comportamentos também podem mostrar um contentamento aberto com outros membros do grupo ou da organização, como “boas meninas” e “bons meninos”, os quais mostram dependência submissa da autoridade. Ao mesmo tempo, este comportamento freqüentemente tem a intenção de tentar provocar a autoridade para que ela reaja com intensidade em defesa dos membros submissos mais convencionais.

Se bastantes membros do grupo ou da organização (mas particularmente aqueles que representam a autoridade) reconhecem o que está acontecendo, e desacreditam nas reações exageradas de ambos os lados da polarização, este desmascaramento pode ter um efeito neutralizante.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

25 DPB Contentamento, desligamento (*super enfatizado*)

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

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