

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

Relatório preparado para: Sample Team
Team Development—Optimizar o trabalho em equipa
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

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

Relatório preparado para: Sample Team

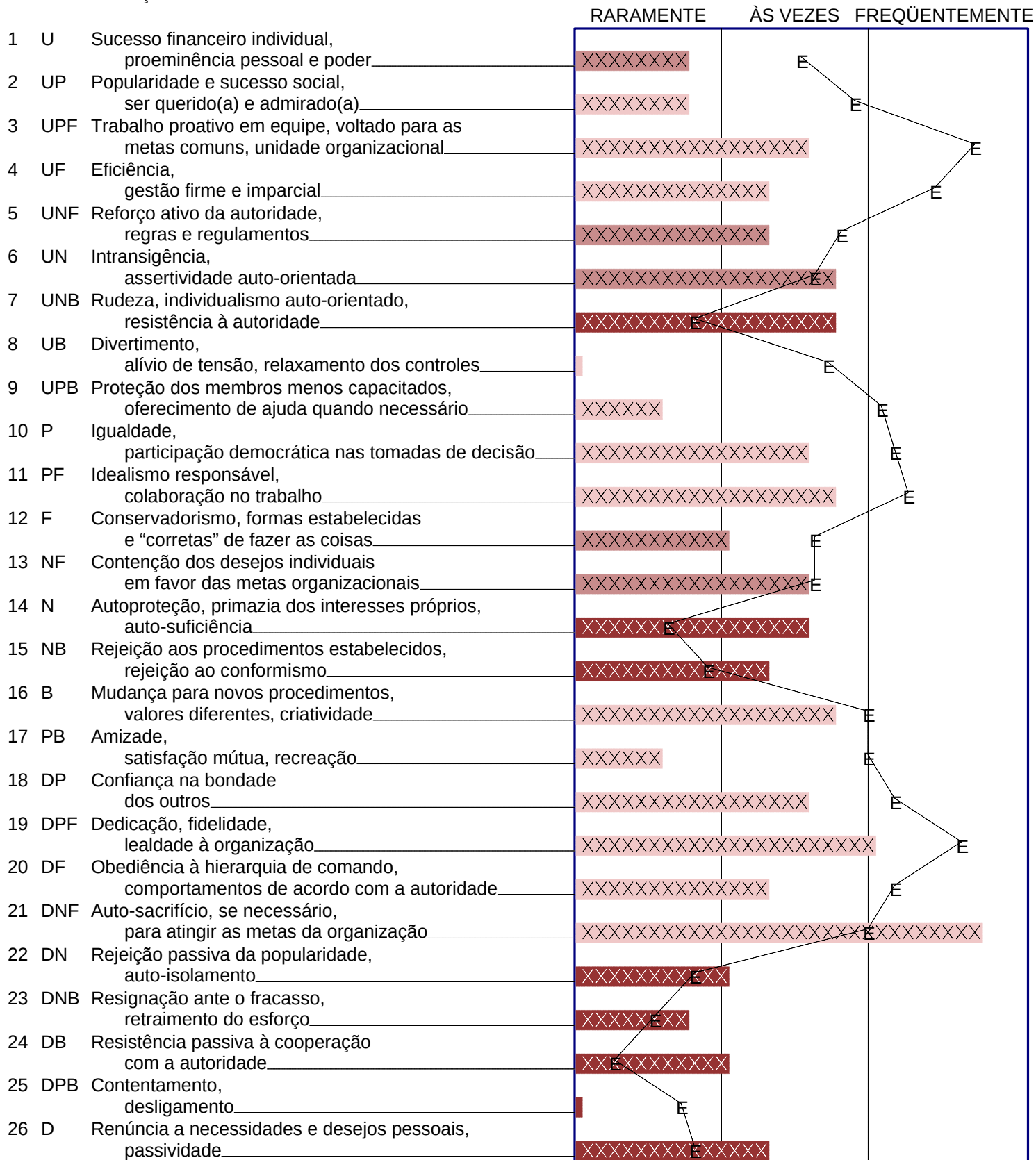
Tipo: NF

Localização Final: 1.3D 2.8N 5.4F

Avaliações: 6

a barra de Xs = a avaliação média sobre cada item

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



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

Sinopse do Gráfico de barras sobre: *CTM

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

Itens do gráfico de barras

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

Valores que Podem Ser Necessários Às Vezes, Mas Perigosos

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

Valores que Quase Sempre Interferem no Trabalho em Equipe

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

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

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.

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

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

O auto-sacrifício em prol dos objetivos organizacionais é um valor que uma emergência pode justificar para muitos membros do grupo com boa vontade, mas se a necessidade ou a demanda por ele continuar por muito tempo, isto provavelmente criará forças que minarão severamente a motivação. Se este valor for muito enfatizado, na hora da avaliação atual, é provável revelar-se um indício de que os membros sentem que o grupo ou a organização estão com problemas.

De qualquer modo, é preciso achar soluções mais eficazes e duráveis do que o auto-sacrifício. É um erro depender dele por muito tempo.

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

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

A avaliação média destes valores para a organização como um todo é aparentemente baixa, embora certos indivíduos ou grupos possam sentir satisfação quanto a isto. Esta pode ser a causa da inveja e do ressentimento. Em graus moderados e na distribuição apropriada entre os indivíduos e grupos da organização, estes valores tendem a produzir a confiança e o alto envolvimento pessoal.

Na organização, o comportamento que é abertamente amigável, expansivo e extrovertido tende a ser um sinal de que há um nível apropriado e uma distribuição destes valores. Se certos indivíduos ou grupos estão deficientes quanto a estes tipos de comportamento, isto é um sinal desfavorável de descontentamento. Talvez precise ser seriamente considerado um reajuste dos arranjos organizacionais como, por exemplo, dos níveis de status, do acesso a recursos, especialidades, papéis funcionais, recompensas e reconhecimento.

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

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 subenfático)*

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 subenfatizado*)

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 fortificadas.

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 subenfatizado*)

É importante para a administração e para todos os membros reconhecerem a importância das seguintes funções: apoio nutrente, 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.

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

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

Os membros que estão preocupados com as ameaças externas ao grupo ou à organização e enfatizam a necessidade de uma forte autoridade, valores mostrados como (5 UNF), (12 F), (13 NF), (21 DNF), por exemplo, podem sentir que os outros não percebem a natureza e a seriedade dos problemas que desafiam o grupo ou a organização. Eles podem acreditar que outros não têm a habilidade ou a motivação para resolverem problemas, ou que a participação democrática na tomada de decisão é muito mais lenta, e provavelmente surgirá com as respostas erradas.

Os membros que adotam fortemente estes valores anti-igualitários podem não reconhecer o nível de

ameaça deles quanto à integridade do grupo ou da organização, e destroem o trabalho eficaz em equipe. É quase certo que uma ênfase exagerada nos valores que se opõem à igualdade provoque polarizações.

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

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

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

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 subenfaticado)

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 desafio da minoria, que precisa ser enfrentado e trabalhado.

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

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.

19 DPF Dedicação, fidelidade, lealdade à organização (*dar subenfaticado*)

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

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

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

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

Se há uma deficiência quanto a este conjunto de valores, isto pode ser devido a uma quantidade de pessoas do grupo ou da organização que têm atitudes anti-autoritárias como uma parte básica de suas personalidades. Todavia, é altamente provável que se a obediência e o compromisso com a autoridade forem realmente um aspecto da organização ou do grupo, são alimentados por uma grande ênfase dada à obediência por parte da autoridade.

Uma vez formada, a polarização deste tipo é intratável. Embora a obediência possa ser obtida por uma demonstração suficiente de força ou ameaça de punição, a desobediência tende apenas a submergir e continuar como uma resistência oculta e múltiplos tipos de evasão.

A cura fundamental requer a reconstrução da legitimação da autoridade. Esta, por sua vez, requer uma reconstrução da solidariedade de todo o grupo ou organização. Aqueles com autoridade provavelmente só deverão ser aceitos de novo, se forem capazes de mudar sua concepção com relação, por exemplo, à natureza e às limitações da autoridade. É preciso haver uma novo "contrato social", baseado nos valores consensuais mais próximos àqueles mostrados como 10 P, no gráfico de barras ("Igualdade, participação democrática nas tomadas de decisão") e os outros valores mais proximamente relacionados.

Valores que Podem Ser Necessários Às Vezes, Mas Perigosos

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

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

nenhum dos itens.

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

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

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

Se estes valores estiverem muito baixos, as seguintes perguntas podem ser relevantes: O grupo está perdendo membros? Eles estão se tornando apáticos? Há problemas quanto à convocação de novos membros? Estes sintomas podem refletir uma falta de motivação para qualquer tipo de esforço. Ou uma grande ênfase em valores de discrição ou de igualdade anônima que pode evitar a emergência da liderança eficaz. Isto pode ser perigoso, especialmente nas emergências.

Como condição geral para um trabalho eficaz em equipe, é necessário haver muita possibilidade de recompensa justificada através do reconhecimento pessoal, do aumento do poder, de dinheiro, e outros tipos de recompensa individual, para motivarem o esforço individual, mas não tanto a ponto de provocar a competitividade excessiva.

Comprovando-se que estes valores são moderados, e seguramente reforçados como valores de um trabalho eficaz em equipe, eles podem ser úteis ao esforço motivador. Mas serão destrutivos, a não ser que sejam feitos de forma contingente ao cumprirem os as metas do grupo ou da organização, e como valores do trabalho eficaz em equipe.

5 UNF Reforço ativo da autoridade, regras e regulamentos (*dar subênfatizado*)

A necessidade de um freqüente reforço ativo de autoridade é um sinal de problemas em um grupo ou organização. A tentativa de lidar com as condições do problema de um grupo através do exercício direto de autoridade e poder quase inevitavelmente cria reações negativas e a polarização progressiva.

Se o grupo é muito negativo quanto à autoridade, isto pode ser devido ao fato de que aconteceu no passado ou está acontecendo no presente. No passado muitos indivíduos vivenciaram reações negativas com autoridades, de alguma forma, e são sensíveis a quaisquer possíveis repetições.

Todavia, pode acontecer, como resultado das ameaças que surgem no ambiente externo ao grupo, ou como necessidade emergencial de coordenação interna, que a autoridade precise ser exercitada fortemente. Se o grupo for alérgico a todo exercício de autoridade, ele pode ficar exposto a perigos. A autoridade existente talvez possa tender, com maior freqüência, a estimar demais estes riscos; os outros

podem não estimá-los muito. Recomenda-se um olhar cuidadoso para a realidade.

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

Obviamente, muitas tarefas, provavelmente a maioria, nas quais trabalham as equipes orientadas para a tarefa nas organizações, requerem coordenação de várias atividades ou “pedaços” que devem se ajustar entre si apropriadamente, de modo que o produto final atenda às demandas de algum tipo de “realidade externa”. Então, há sempre aspectos da tarefa que precisam ser feitos “corretamente”, e as formas corretas de fazer as coisas tendem a se tornarem estabelecidas.

Estas formas são geralmente ensinadas e mantidas em um certo padrão, por pessoas com autoridade. Mas quando essas que ensinam exageram na autoridade, os aprendizes provavelmente se tornam pessoas negativas em relação à autoridade e também rejeitam todos os tipos de formas “corretas” e “estabelecidas” de fazer as coisas. Esta pode ser a razão pela qual o grupo ou a organização na atual avaliação são notavelmente baixos quanto ao reforço das formas “corretas e estabelecidas” de fazer as coisas,

Qual é a cura? Colocando-se de uma forma mais simples: os professores devem se tornar melhores professores. O que é necessário para um ensino eficaz? Para começar, o professor deve valorizar mais uma boa relação do que um bom desempenho. As demandas do professor para um bom desempenho devem estar em sintonia fina com as atuais habilidades e a motivação do aprendiz, de modo que a qualquer momento o professor solicite apenas um desempenho um pouco melhor do que aquele que o aprendiz já pode lhe oferecer. Quando as habilidades aumentam, o professor pode exigir um pouco mais, para um desempenho cada vez melhor. A aceitação amigável e o reconhecimento são as recompensas que devem ser dadas cada vez que há um bom desempenho.

As demandas de um melhor desempenho nunca devem exceder o nível que a motivação do aprendiz pode suportar. A motivação do aprendiz depende de um grau importante de relacionamento com o professor, e de sua habilidade para dar recompensas através da aceitação e do reconhecimento. É claro que a aprendizagem não tem recompensas intrínsecas, mas estas variam muito de acordo com a tarefa e com o estágio de aprendizagem. Geralmente, as recompensas intrínsecas são maiores quando a habilidade para um bom desempenho está em um nível de sucesso, ou periodicamente abaixo dele, para que o desafio seja mantido.

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 descontrolo, 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.

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 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—Optimizar o trabalho em 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

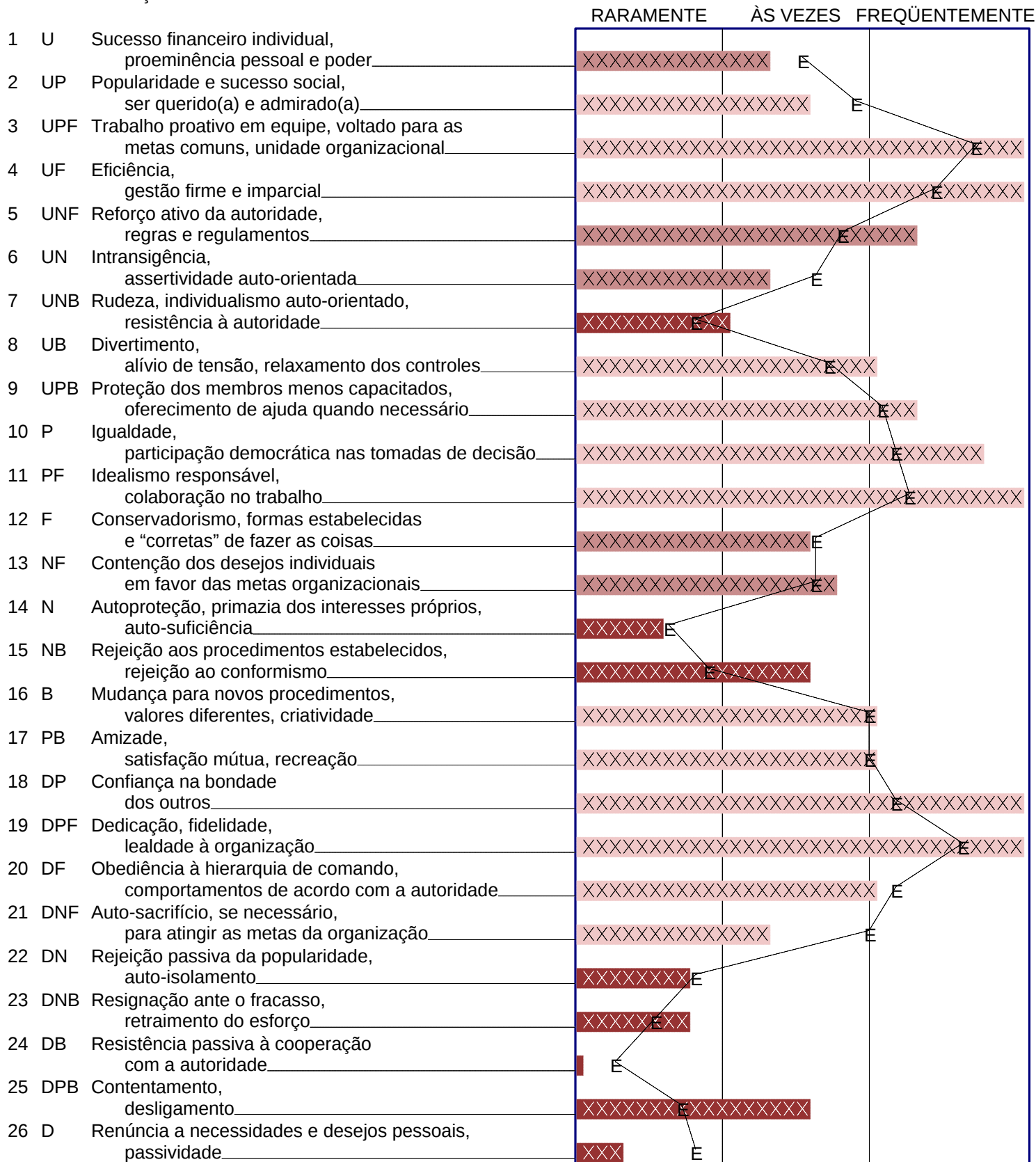
Tipo: UPF

Localização Final: 3.3U 8.8P 6.2F

Avaliações: 6

a barra de Xs = a avaliação média sobre cada item

E = a localização ótima para a maioria dos trabalhos eficazes



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

Valores que Podem Ser Necessários Às Vezes, Mas Perigosos

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

Valores que Quase Sempre Interferem no Trabalho em Equipe

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

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

Relatório preparado para: Sample Team
Team Development—Optimizar o trabalho em 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 os membros de sua equipe exibem em seus comportamentos, quando a equipe está menos produtiva?**

Relatório preparado para: Sample Team

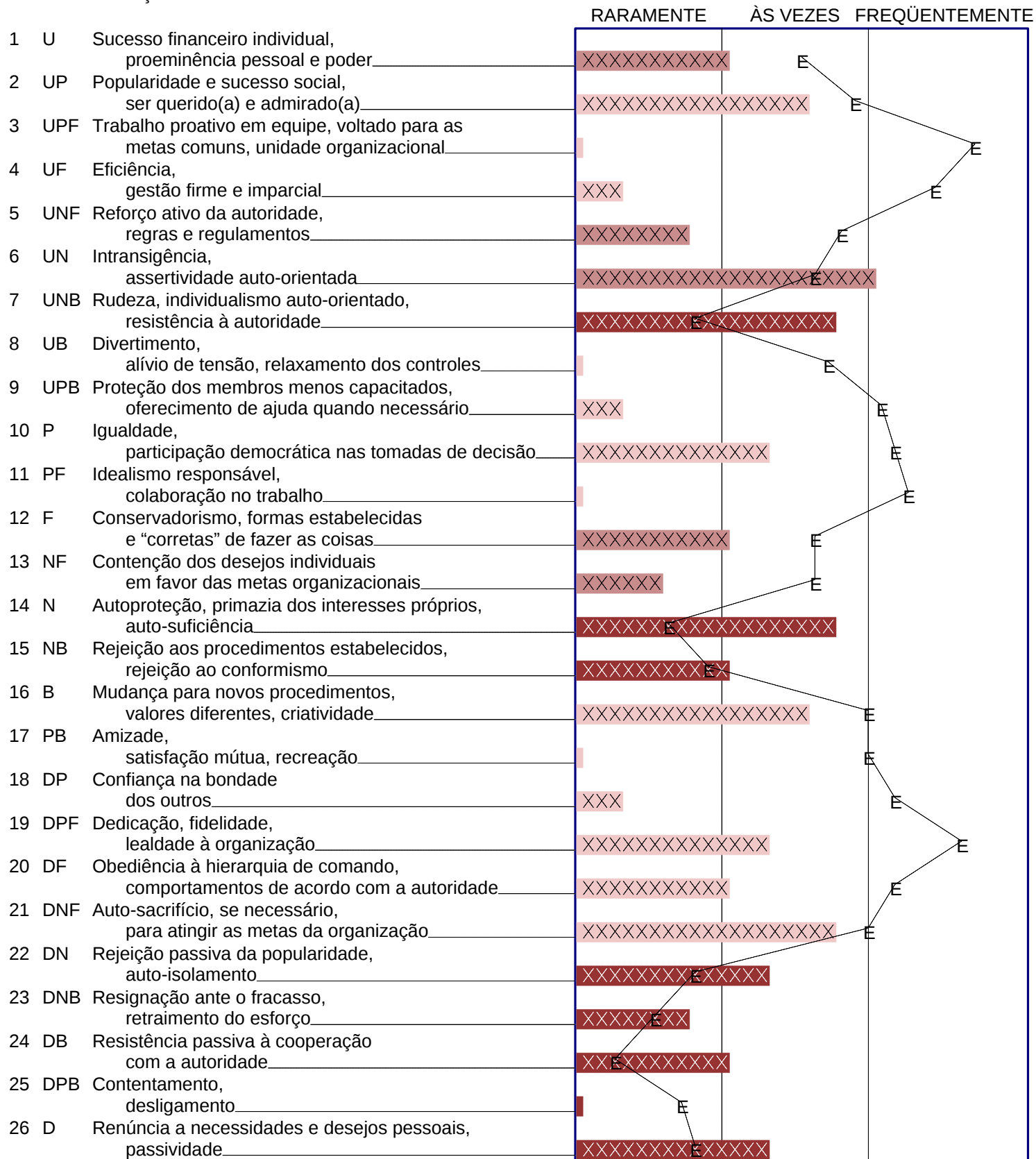
Tipo: N

Localização Final: 0.7D 5.6N 0.2F

Avaliações: 6

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

Valores que Podem Ser Necessários Às Vezes, Mas Perigosos

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

Valores que Quase Sempre Interferem no Trabalho em Equipe

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

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

Relatório preparado para: Sample Team
Team Development—Optimizar o trabalho em 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

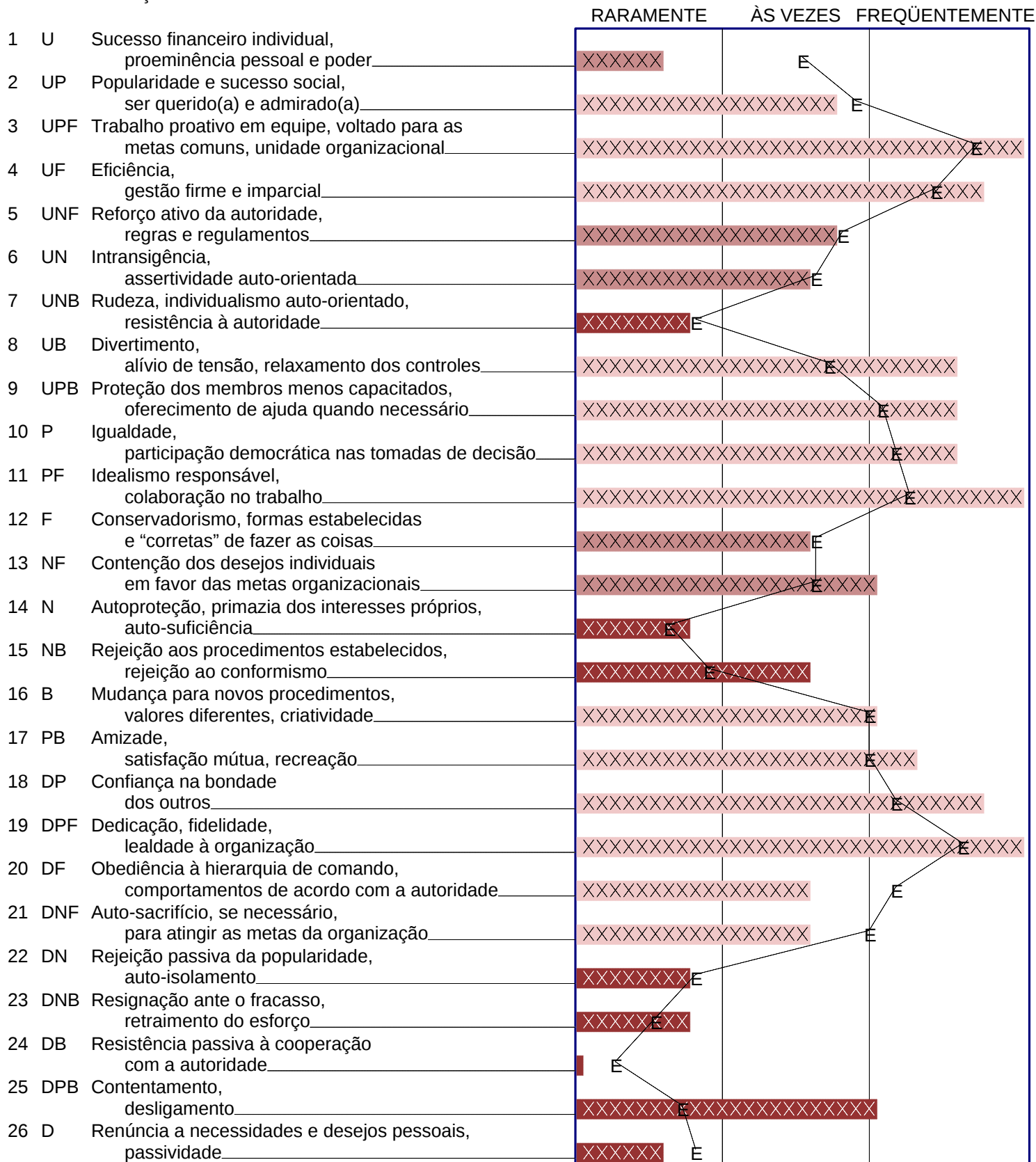
Tipo: PF

Localização Final: 2.8U 9.2P 4.6F

Avaliações: 6

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

Valores que Podem Ser Necessários Às Vezes, Mas Perigosos

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

Valores que Quase Sempre Interferem no Trabalho em Equipe

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

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

Relatório preparado para: Sample Team
Team Development—Optimizar o trabalho em 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

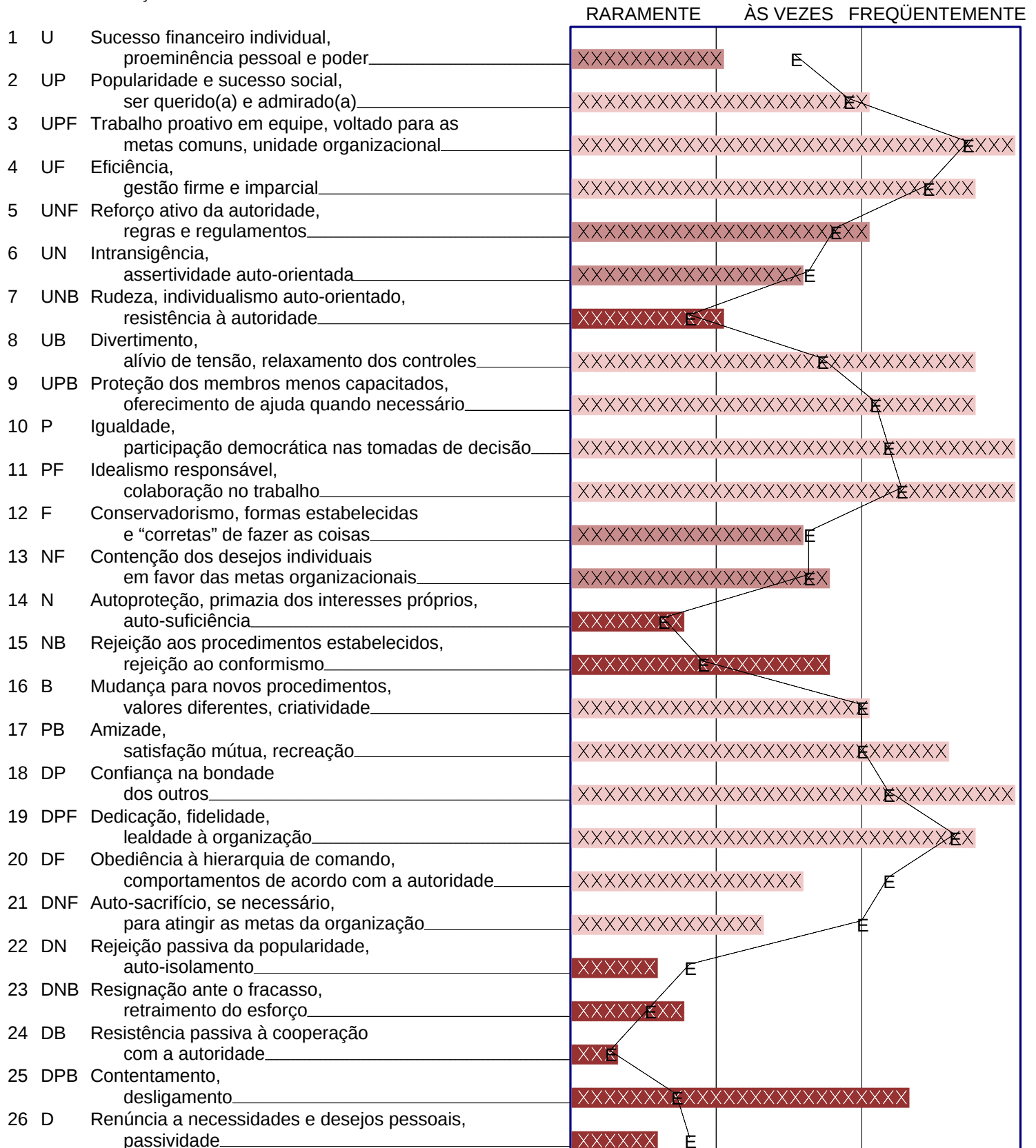
Tipo: UP

Localização Final: 4.0U 10.4P 2.8F

Avaliações: 6

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 você *desejar* exibir em seu comportamento, estando apto ou não para exibi-lo de fato?**

Sinopse do Gráfico de barras sobre: *WSH

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

Valores que Podem Ser Necessários Às Vezes, Mas Perigosos

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

Valores que Quase Sempre Interferem no Trabalho em Equipe

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

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

Relatório preparado para: Sample Team
Team Development—Optimizar o trabalho em equipa
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

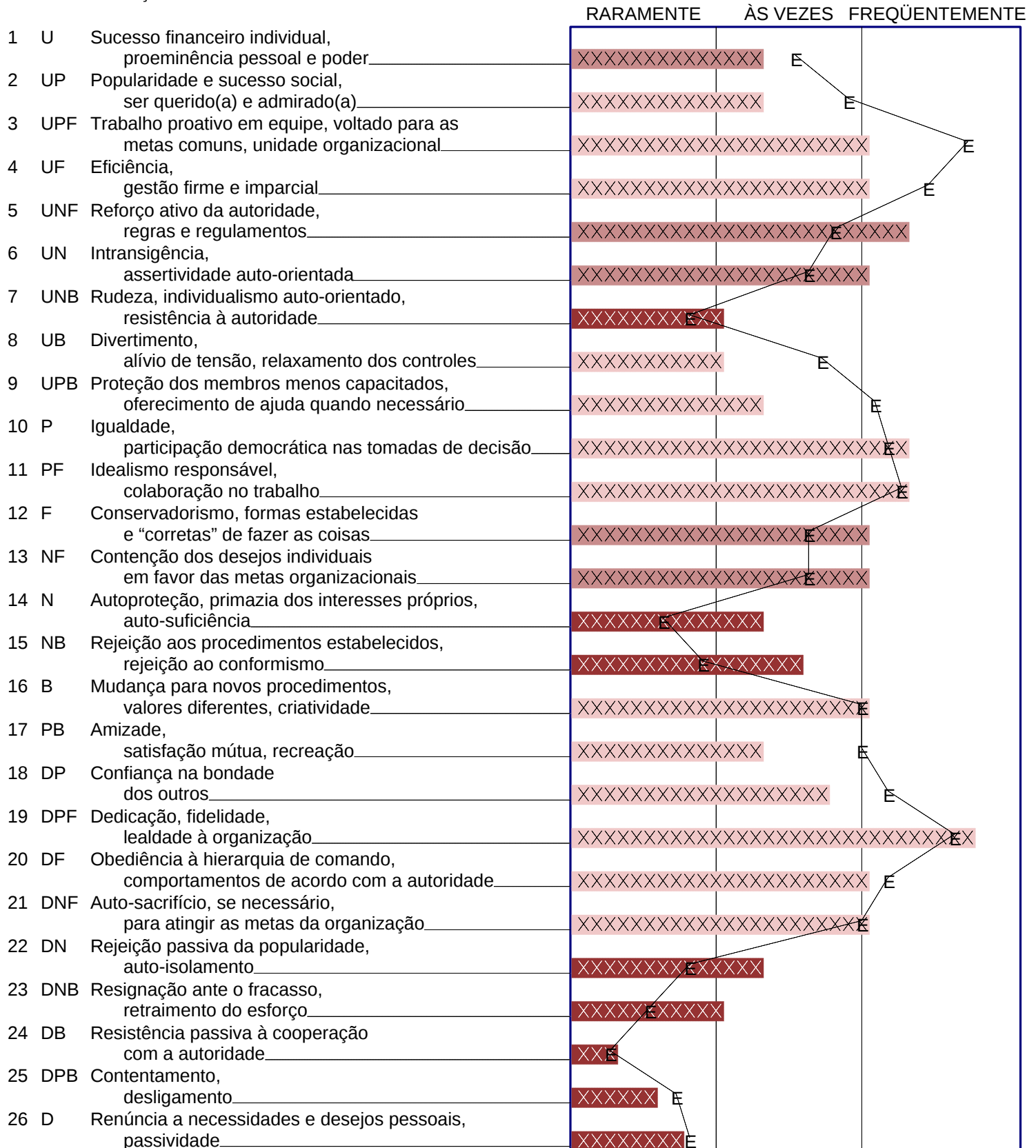
Este gráfico de barras está acompanhado de uma *Sinopse*, qual enfatiza suas características principais.

Relatório preparado para: Sample Team

Tipo: F
Avaliações: 6

Localização Final: 1.2U 0.8P 7.6F

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 você *supõe* que os outros lhe atribuem, a partir do seu comportamento?**

Sinopse do Gráfico de barras sobre: *EXP

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

Valores que Podem Ser Necessários Às Vezes, Mas Perigosos

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

Valores que Quase Sempre Interferem no Trabalho em Equipe

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

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

Relatório preparado para: Sample Team
Team Development—Optimizar o trabalho em equipa
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

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

Relatório preparado para: Sample Team

Tipo: DNB

Localização Final: 2.2D 7.0N 4.0B

Avaliações: 6

a barra de Xs = a avaliação média sobre cada item

E = a localização ótima para a maioria dos trabalhos eficazes

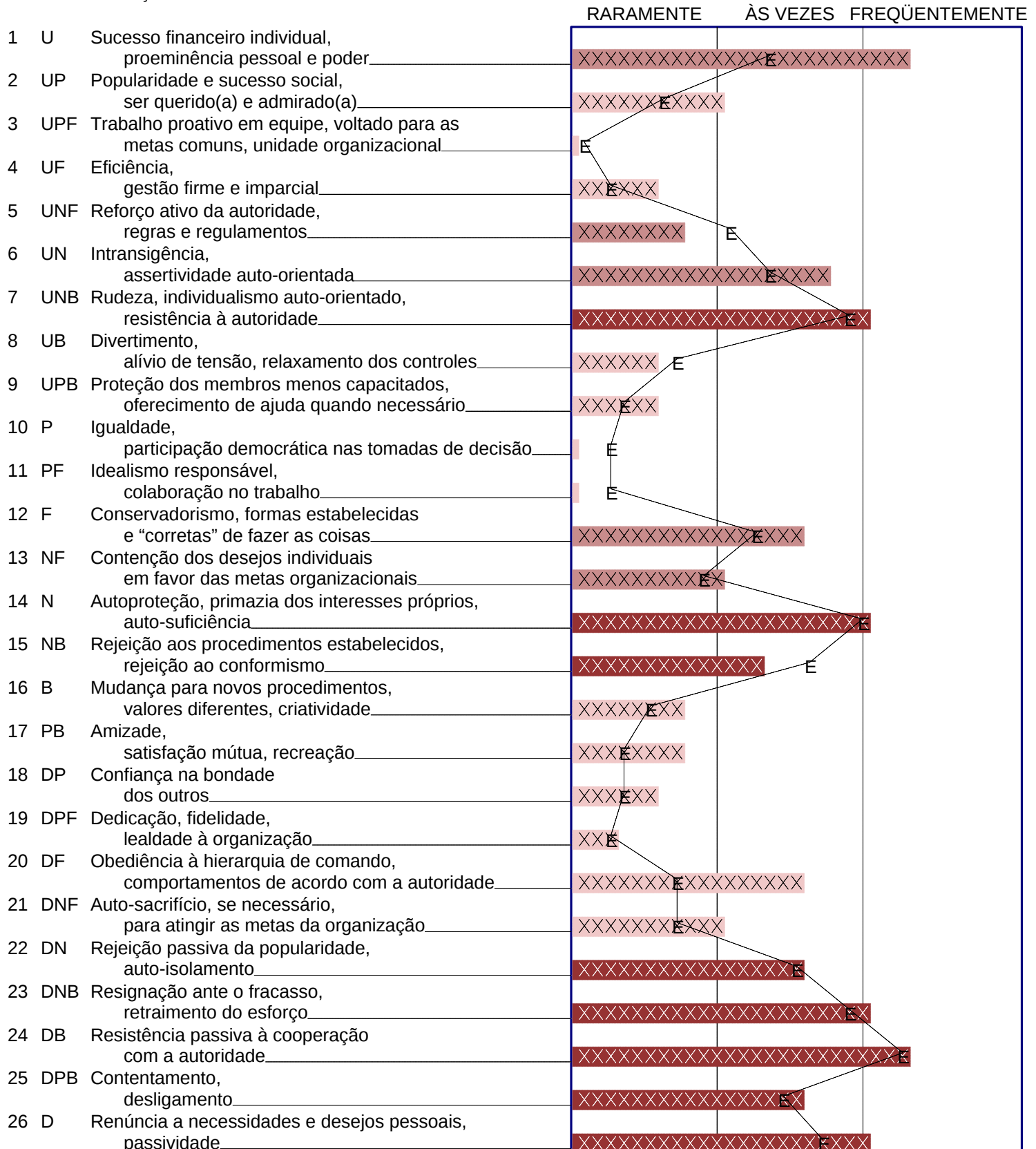


Gráfico de barra
Valores Individuais e Organizacionais
Baseado na média de todas as avaliações feitas sobre: LAB

Relatório preparado para: Sample Team
Team Development—Optimizar o trabalho em equipa
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

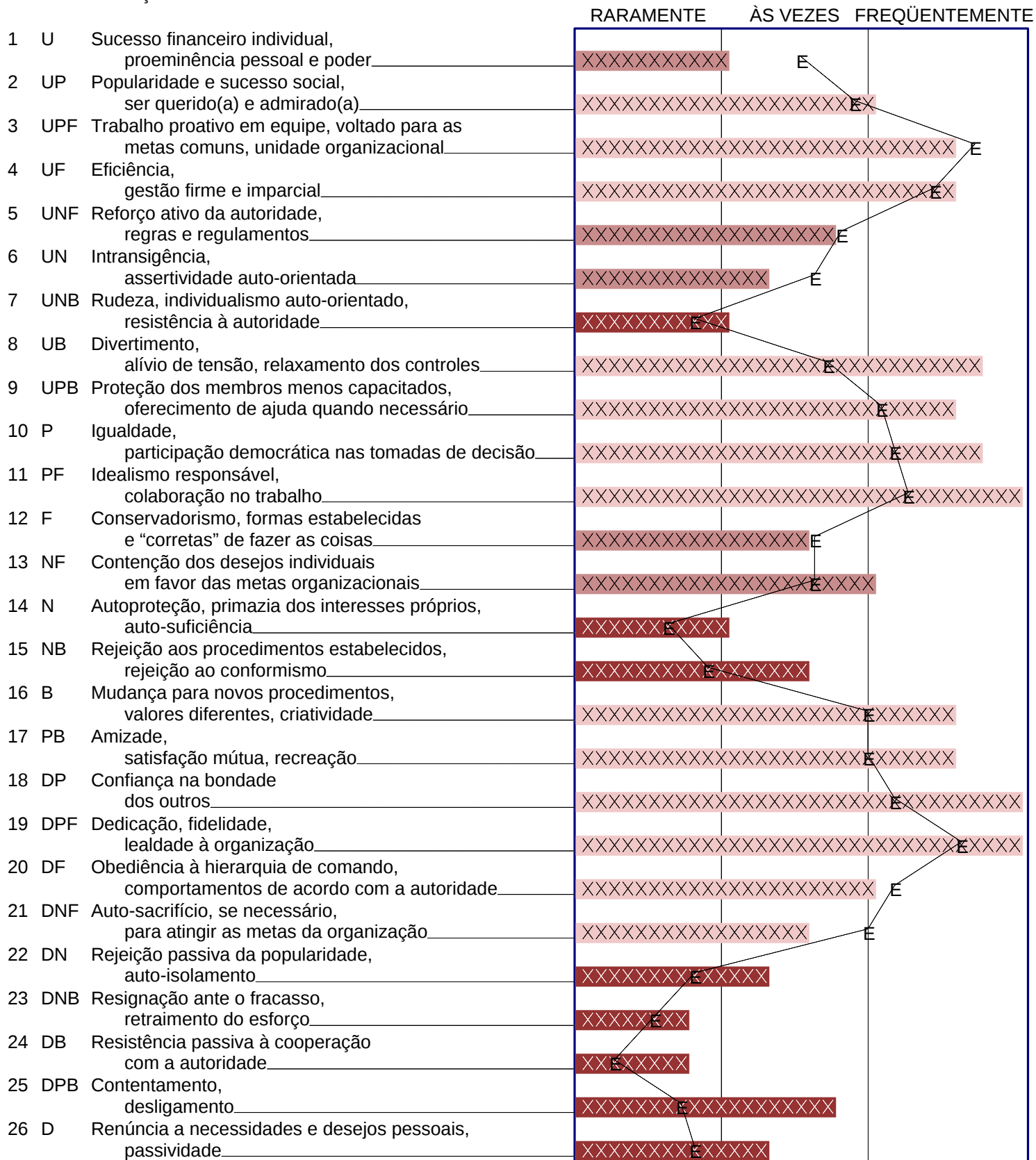
Este gráfico de barras está acompanhado de uma *Sinopse* e de um *Relatório de Bales*. O *Relatório de Bales* é uma análise abrangente que compara os resultados deste gráfico de barras com as normas da pesquisa.

Relatório preparado para: Sample Team

Tipo: P
Avaliações: 6

Localização Final: 1.3U 8.8P 3.0F

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 esta pessoa exibe em seu comportamento?**

Sinopse do Gráfico de barras sobre: LAB

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

Itens do gráfico de barras

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

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

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

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

Valores que Podem Ser Necessários Às Vezes, Mas Perigosos

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

Valores que Quase Sempre Interferem no Trabalho em Equipe

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

Relatório de Bales para o Gráfico de barras sobre: LAB

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

Valores que contribuem para um Trabalho Eficaz em Equipe

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

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

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

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

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

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

4 UF Eficiência, gestão firme e imparcial (*próximo*)

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

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

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

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

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

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

8 UB Divertimento, alívio de tensão, relaxamento dos controles (super enfatizado)

Todos os grupos que permanecem intactos e eficazes tendem a ter períodos de relaxamento de tensão. Os antagonismos acumulados e as ansiedades são expressos direta ou humoristicamente nestes períodos. Normalmente o grupo volta para a solidariedade amigável, e depois entra num período de muito trabalho. Se um ou mais membros do grupo tendem a permanecer por muito tempo nas fases de relaxamento de tensão, se a celebração tem um ar de histeria ou de extrema emotividade, pode ser um sinal de sérios problemas no grupo. Se você como indivíduo é visto pelos outros como não muito emotivo, ou inclinado a sugerir, ou se evadir ou se prolongar estes períodos de relaxamento de tensão, pode ser porque você é muito sensível a alguns problemas subjacentes ou tensões do grupo, mais que outras pessoas, ou pode ser que você, de alguma forma, seja a pessoa especialmente ameaçada.

O problema mais provável é uma certa fonte crônica de antagonismo e ansiedade, que não foi reconhecida diretamente. Pode ser melhor tentar fazer o grupo definir o problema e enfrentá-lo. É uma função da liderança fazer isto, mesmo que a liderança existente seja a fonte do problema. Se a liderança existente não puder fazer isto, depende da liderança emergente; e o líder emergente para este fim pode ser você.

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

Este é um importante valor em quase todos os grupos, já que raramente acontece estarem todos os membros em sua melhor performance em todos os momentos. No entanto, se este valor for muito enfatizado, pode levar ao cultivo da dependência de alguns membros, e ao aumento de injustiças que oprimem os outros. Se você é visto por outros membros como alguém que enfatiza muito a proteção de outros membros, isto pode se dever ao fato de que você teme muito a pressão intolerante ou impaciente da autoridade. É importante considerar se você é temeroso de forma excessiva ou irrealista, devido a alguns incidentes desagradáveis do passado. Por outro lado, suas reações podem ser realistas, e os outros podem não serem suficientemente sensíveis quanto aos problemas daqueles que você sente que precisam de proteção. Se você conhece um membro do grupo que poderia assumir a liderança para explorar e talvez mediar o conflito, pode ser uma boa idéia pedir ajuda a esse mediador.

10 P Igualdade, participação democrática nas tomadas de decisão (super enfatizado)

Se você é visto pelos outros como demandando insistentemente a igualdade, não há dúvidas de que há razões para isso. Mas você talvez deva considerar se está sendo realista ou não. Este conjunto de valores é muito mais fácil de ser reforçado e percebido na abstração do que vivenciado na situação concreta. A liderança eficaz geralmente requer que os membros reconheçam o direito de algum ou alguns membros exercitarem alguma iniciativa especial e dominação, para coordenar as atividades do grupo, bem como lidar eficazmente com outros, externos ao grupo, que têm um status mais elevado. As diferenças de personalidade entre os membros do grupo geralmente são aquelas que, de fato, todos literalmente jamais querem comentar; nem todos se preocupam da mesma forma com os mesmos problemas, nem se responsabilizam por tudo, e assim por diante. Na verdade, em lugar algum existem realmente grupos de trabalho nos quais a igualdade completa seja alcançada. Está mais próxima de um ideal realizável uma inclinação sutil para a dominação, com tanta partilha da liderança quanto for prático fazê-lo, dependendo do problema e da situação. No entanto, você deve estar satisfeito pelo fato de a dominação desnecessária não está sendo imposta aos membros do grupo; e se não está, tente levar o problema para ser discutido no grupo.

11 PF Idealismo responsável, colaboração no trabalho (super enfatizado)

Este conjunto de valores está diretamente alinhado aos valores característicos do trabalho eficaz em equipe; um valor de realização da tarefa está equilibrado com um valor de relações amigáveis e colaborativas com os outros, sem demandas auto-centradas excessivas, para o prestígio individual ou o status. Quem poderia pedir mais? Porém, estes valores podem ser exagerados.

O problema é que uma ênfase extremamente alta quanto a este conjunto de valores pode ser um indicador de irrealismo. Se você é visto pelos outros membros do grupo como alguém que dá muita ênfase a estes valores, talvez deva considerar se tem uma tendência a não ver a dominação, embora ela seja um problema no grupo; se você tende a ser pouco crítico em relação à autoridade; se tende a negar ou ignorar o comportamento não amigável dos outros; se tende a ser muito otimista e concorda com todos quase sempre, sem levar em conta o conteúdo da conversa. Esses traços freqüentemente são irritantes para muitos membros cínicos e anti-autoritários, e se há membros assim no grupo, esta pode ser a causa de eles não gostarem de você ou o atacarem. Estes membros freqüentemente têm medo do “pensamento do grupo” - um grau de irrealidade para o bem da harmonia que interfere no desempenho em relação à tarefa ou ignora os perigos externos e internos ao grupo.

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

Muitos membros eficazes do grupo mostram um equilíbrio aproximado entre estes valores e aqueles mostrados no gráfico de barra como “formas estabelecidas e ‘corretas’ de fazer as coisas” (12 F), embora estes dois conjuntos de valores tendam a entrar em conflito, quando isto afeta procedimentos específicos. Se a ênfase a favor da mudança for forte para muitos membros, isto sugere que os procedimentos aprovados estão desordenados.

Se seu gráfico de barras individual mostra uma grande ênfase nestes valores, pode ser que você esteja motivado por uma rejeição à autoridade ou por demandas da tarefa atual, ou por enfado e fadiga; mas, também pode acontecer que você sinta que tem uma idéia melhor e mais criativa, como por exemplo mostrar como as coisas podem ser feitas. Se este for o caso, é claro, você deve tentar que suas idéias sejam ouvidas.

Isso pode ser difícil, especialmente se você está em um conflito com a autoridade do grupo, ou acha que a atmosfera geral está sufocante ou proibidora. Contudo, pode haver um ou mais membros, que você sente com maior probabilidade de serem simpáticos a suas idéias. Pode ser possível aproximar-se deles para obter apoio. Os valores provavelmente mais mediadores, em um conflito entre as novas e as velhas idéias, são aqueles descritos como “Igualdade, participação democrática nas tomadas de decisão” (10 P).

17 PB Amizade, satisfação mútua, recreação (super enfatizado)

É óbvio que a recreação e o trabalho orientado para a tarefa freqüentemente excluem um ao outro, dentro de um curto período de tempo, e quase todos os grupos vão e vem do trabalho para a diversão, de acordo como a necessidade e a oportunidade. Uma forte ênfase no seu gráfico de barras quanto aos valores de amizade, prazer mútuo e recreação pode ser muito uma fantasia desejante, mas provavelmente também indica a tensão ligada às tarefas do grupo, quando não, uma alienação mais séria. Em ambos os casos, isto é um sinal de problema potencial que precisa ser entendido. Se você sente que o grupo precisa dedicar mais tempo e atenção à amizade, ao prazer mútuo e à recreação, você pode estar desempenhando uma importante função de liderança, iniciando algumas atividades nestas direções.

Também pode acontecer que as definições da tarefa do grupo precisem ser modificadas. É importante que a tarefa tenha o máximo possível de elementos de prazer ligados a ela. O redesenho da tarefa pode ser uma possibilidade.

18 DP Confiança na bondade dos outros (super enfatizado)

Este é um valor característico das equipes eficazes. Todavia, em uma forma extrema, pode caminhar junto com uma alta submissão, uma tendência a evitar a tomada de iniciativa, e uma comunicação insuficiente para manter a boa coordenação. Em personalidades específicas, pode estar associado a uma tendência a ser irrealista quanto aos outros. Se outros membros o vêem valorizando raramente este conjunto de valores, talvez você deva considerar se algumas destas tendências são verdadeiras em relação a você, e se você deve exercer um papel mais atento, menos dependente e mais ativo no grupo.

A resposta média indica que você pode não enfatizar muito:

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

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

Valores que Podem Ser Necessários Às Vezes, Mas Perigosos

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

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

nenhum dos itens.

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

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

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

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

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

Valores que Quase Sempre Interferem no Trabalho em Equipe

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

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

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

Se os procedimentos estabelecidos não estiverem funcionando bem em larga escala, deve-se esperar a emergência destes valores entre muitos membros do grupo. Uma “revolução” de tipos pode ser a melhor solução.

Por outro lado, alguns indivíduos mantêm estes valores como uma parte de sua personalidade, resultante de experiências anteriores. Seu comportamento provavelmente parecerá irritado, cínico e não cooperativo. Eles podem parecer terem atitudes negativas em relação ao grupo e à tarefa. Podem criticar em geral o que é convencional e recusar-se a aceitar as regras sociais convencionais, relacionadas a idade, sexo, profissão, classe social, cidadania, etc.

Se você mantém essas atitudes e geralmente se comporta assim, provavelmente provocará a polarização do grupo e se tornará parte dela. Provavelmente os membros do grupo atual pouco poderão fazer para aliviar o problema, a não ser dar vazão à pressão em relação à conformidade e à participação do grupo, e desviar a atenção excessiva em relação a você. Se você quer abaixar o seu perfil, e permitir ao grupo que canalize a atenção para outros assuntos, isto pode, pelo menos, aliviar a polarização e permitir que os outros trabalhem mais eficazmente.

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

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

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

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

Se muitos indivíduos do grupo têm este valor muito alto, isto é uma indicação de que o grupo pode estar com um sério problema, centrado nas relações com a autoridade dentro do grupo, fora do grupo, ou em ambos os lugares. Alguns indivíduos podem mostrar um comportamento deste tipo, por razões baseadas em valores. Eles podem ter uma convicção de que o que está sendo exigido pela autoridade é errado, ou de que as metas particulares do grupo ou as convenções estão erradas. Porém, eles podem acreditar que é preciso ser “civil” na desobediência - é preciso defender seriamente um conjunto diferente de valores, mas que a resistência deve ser “não-violenta”. Pode ser que o que a autoridade está exigindo seja reprovado pela grande sociedade, que o indivíduo sinta culpa pessoal ao se conformar.

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

Em qualquer caso, é importante entender o problema para achar a melhor abordagem. A pressão direta elevada da autoridade provavelmente só aumentará o problema.

Se você é visto por outros membros dando muita ênfase em não-cooperação passiva com a autoridade, talvez possa ser útil tentar achar um membro do grupo que seja querido e tenha algum poder no grupo, o qual pode ser capaz de alguma forma de exercer mediação, entre você e a autoridade.

25 DPB Contentamento, desligamento (*super enfatizado*)

Em muitos grupos orientados para a tarefa este valor, se é importante, é muito uma questão de fantasia desejante - um desejo de relaxar depois de um trabalho bem feito. Na fantasia, sente-se o grupo como amigável e protetor, os recursos são considerados disponíveis, a alienação quanto à tarefa não é sentida. Uma ênfase muito forte nestes valores em fantasia pode ser uma indicação de uma força severa e atrativa, na situação observável, e uma necessidade de alívio. Esse pode ser o seu caso. Porém, você certamente precisará considerar a possibilidade de simplesmente não dedicar muito esforço e envolvimento, como os outros têm o direito de esperar.

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

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

Uma avaliação alta quanto à descrição deste item provavelmente é uma indicação de que ele está sendo interpretado como um signifiante de um tipo de auto-sacrifício em relação aos objetivos do grupo ou da organização. Isto pode ser valorizado, se o grupo estiver em uma emergência e precisar de um forte controle centralizado. Mas a ênfase contínua quanto à passividade dificilmente pode adicionar muito ao trabalho em equipe.

Os indivíduos isolados podem mostrar este valor por razões baseadas em sua personalidade ou num papel especial no grupo. O comportamento parece marcadamente introvertido, passivo, inexpressivo e não comunicativo. O indivíduo pode sentir que qualquer esforço ativo, até um desejo ou sentimento, resultará na falha, na frustração e na dor. Esta convicção pode resultar de uma frustração severa repetida. O indivíduo pode ter “aprendido a ser indefeso”, como a melhor forma de ajuste.

Se isso tiver sido aprendido no grupo atual, deve haver outros membros que estão envolvidos no seu ensinamento, talvez não intencionalmente, através da conversa contínua ou de outros tipos de dominação. O excesso de fala de alguns, e, como resultado, a baixa atividade de outros, é um problema muito comum nos grupos; e às vezes é necessária uma confrontação direta dos membros que falam muito, para que percebam que estão dominando.

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

Relatório preparado para: Sample Team
Team Development—Optimizar o trabalho em equipa
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

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

Relatório preparado para: Sample Team

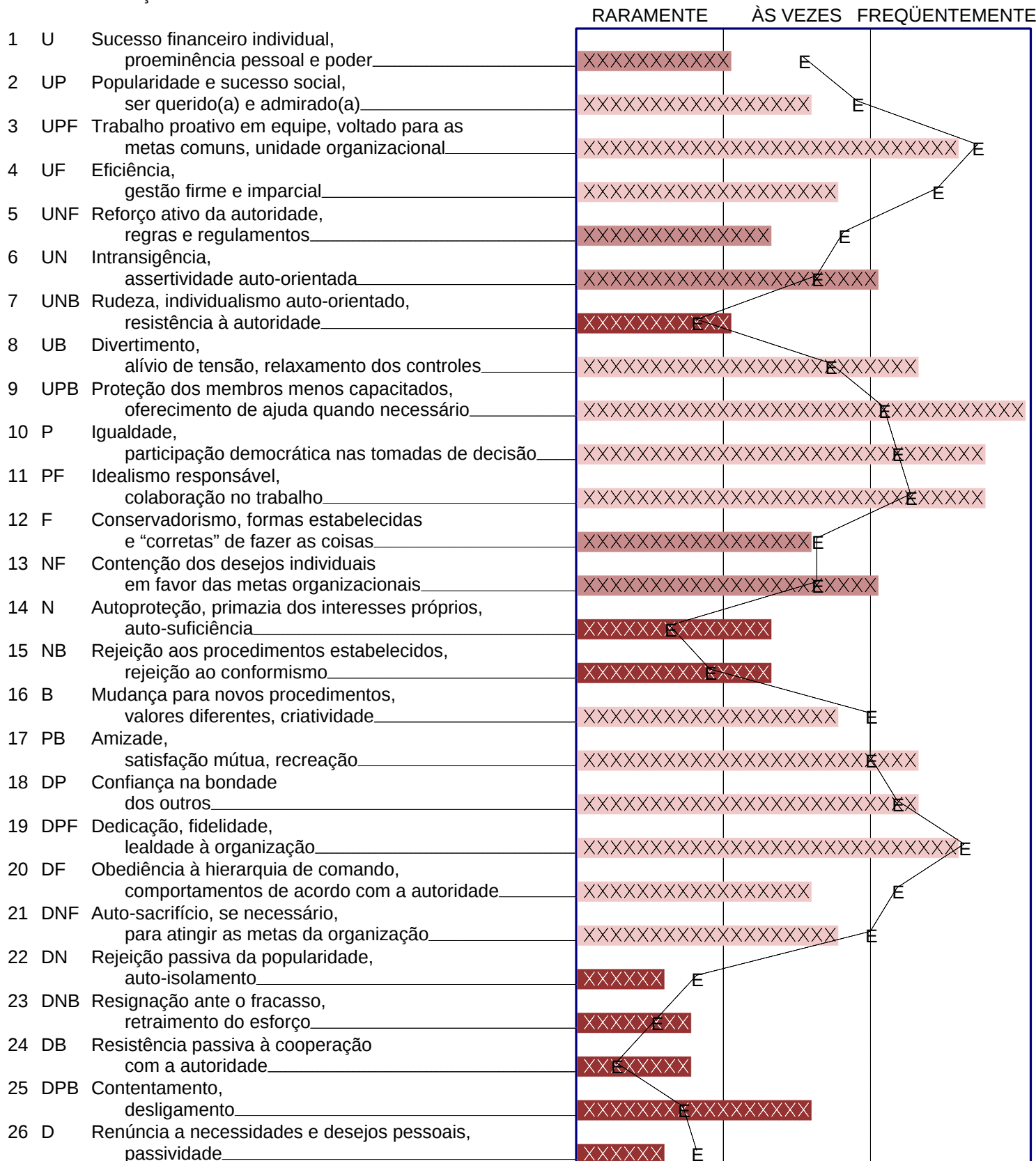
Tipo: P

Localização Final: 2.8U 7.4P 2.4F

Avaliações: 6

a barra de Xs = a avaliação média sobre cada item

E = a localização ótima para a maioria dos trabalhos eficazes



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

Sinopse do Gráfico de barras sobre: NOC

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

Itens do gráfico de barras

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

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

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

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

Valores que Podem Ser Necessários Às Vezes, Mas Perigosos

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

Valores que Quase Sempre Interferem no Trabalho em Equipe

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

Relatório de Bales para o Gráfico de barras sobre: NOC

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

Valores que contribuem para um Trabalho Eficaz em Equipe

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

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

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

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

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

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

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

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

17 PB Amizade, satisfação mútua, recreação (próximo)

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

18 DP Confiança na bondade dos outros (próximo)

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

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

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

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

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

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

8 UB Divertimento, alívio de tensão, relaxamento dos controles (super enfatizado)

Todos os grupos que permanecem intactos e eficazes tendem a ter períodos de relaxamento de tensão. Os antagonismos acumulados e as ansiedades são expressos direta ou humoristicamente nestes períodos. Normalmente o grupo volta para a solidariedade amigável, e depois entra num período de muito trabalho. Se um ou mais membros do grupo tendem a permanecer por muito tempo nas fases de relaxamento de tensão, se a celebração tem um ar de histeria ou de extrema emotividade, pode ser um sinal de sérios problemas no grupo. Se você como indivíduo é visto pelos outros como não muito emotivo, ou inclinado a sugerir, ou se evadir ou se prolongar estes períodos de relaxamento de tensão, pode ser porque você é muito sensível a alguns problemas subjacentes ou tensões do grupo, mais que outras pessoas, ou pode ser que você, de alguma forma, seja a pessoa especialmente ameaçada.

O problema mais provável é uma certa fonte crônica de antagonismo e ansiedade, que não foi reconhecida diretamente. Pode ser melhor tentar fazer o grupo definir o problema e enfrentá-lo. É uma função da

liderança fazer isto, mesmo que a liderança existente seja a fonte do problema. Se a liderança existente não puder fazer isto, depende da liderança emergente; e o líder emergente para este fim pode ser você.

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

Este é um importante valor em quase todos os grupos, já que raramente acontece estarem todos os membros em sua melhor performance em todos os momentos. No entanto, se este valor for muito enfatizado, pode levar ao cultivo da dependência de alguns membros, e ao aumento de injustiças que oprimem os outros. Se você é visto por outros membros como alguém que enfatiza muito a proteção de outros membros, isto pode se dever ao fato de que você teme muito a pressão intolerante ou impaciente da autoridade. É importante considerar se você é temeroso de forma excessiva ou irrealista, devido a alguns incidentes desagradáveis do passado. Por outro lado, suas reações podem ser realistas, e os outros podem não serem suficientemente sensíveis quanto aos problemas daqueles que você sente que precisam de proteção. Se você conhece um membro do grupo que poderia assumir a liderança para explorar e talvez mediar o conflito, pode ser uma boa idéia pedir ajuda a esse mediador.

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

Se você é visto pelos outros como demandando insistentemente a igualdade, não há dúvidas de que há razões para isso. Mas você talvez deva considerar se está sendo realista ou não. Este conjunto de valores é muito mais fácil de ser reforçado e percebido na abstração do que vivenciado na situação concreta. A liderança eficaz geralmente requer que os membros reconheçam o direito de algum ou alguns membros exercitarem alguma iniciativa especial e dominação, para coordenar as atividades do grupo, bem como lidar eficazmente com outros, externos ao grupo, que têm um status mais elevado. As diferenças de personalidade entre os membros do grupo geralmente são aquelas que, de fato, todos literalmente jamais querem comentar; nem todos se preocupam da mesma forma com os mesmos problemas, nem se responsabilizam por tudo, e assim por diante. Na verdade, em lugar algum existem realmente grupos de trabalho nos quais a igualdade completa seja alcançada. Está mais próxima de um ideal realizável uma inclinação sutil para a dominação, com tanta partilha da liderança quanto for prático fazê-lo, dependendo do problema e da situação. No entanto, você deve estar satisfeito pelo fato de a dominação desnecessária não está sendo imposta aos membros do grupo; e se não está, tente levar o problema para ser discutido no grupo.

11 PF Idealismo responsável, colaboração no trabalho (*super enfatizado*)

Este conjunto de valores está diretamente alinhado aos valores característicos do trabalho eficaz em equipe; um valor de realização da tarefa está equilibrado com um valor de relações amigáveis e colaborativas com os outros, sem demandas auto-centradas excessivas, para o prestígio individual ou o status. Quem poderia pedir mais? Porém, estes valores podem ser exagerados.

O problema é que uma ênfase extremamente alta quanto a este conjunto de valores pode ser um indicador de irrealismo. Se você é visto pelos outros membros do grupo como alguém que dá muita ênfase a estes valores, talvez deva considerar se tem uma tendência a não ver a dominação, embora ela seja um problema no grupo; se você tende a ser pouco crítico em relação à autoridade; se tende a negar ou ignorar o comportamento não amigável dos outros; se tende a ser muito otimista e concorda com todos quase sempre, sem levar em conta o conteúdo da conversa. Esses traços freqüentemente são irritantes para muitos membros cínicos e anti-autoritários, e se há membros assim no grupo, esta pode ser a causa de eles não gostarem de você ou o atacarem. Estes membros freqüentemente têm medo do "pensamento do grupo" - um grau de irrealidade para o bem da harmonia que interfere no desempenho em relação à tarefa ou ignora os perigos externos e internos ao grupo.

A resposta média indica que você pode não enfatizar muito:

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

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

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

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

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

Se outros membros do grupo o vêem como deficiente neste conjunto de valores, pode ser por causa de uma atitude mais geral e anti-autoritária sua, que não se restringe a relações do grupo atual. Porém, embora este possa ser o seu caso, pode muito bem ser o conflito entre você e a autoridade do grupo atual, que até agora se desenvolveu em um círculo auto-perpetuante, com provocação de ambos os lados.

Uma vez se tenha formado uma polarização desse tipo, é muito difícil mudar. Embora a autoridade possa obter a obediência literal, através de demonstrações suficientes de força ou ameaça de punição, a desobediência tende apenas a submergir e continuar em resistência ocultada e evasão. A resistência ocultada, por sua vez, geralmente é entendida muito bem pela autoridade, e o conflito continua.

A melhor tentativa de aproximação, se você realmente deseja uma melhoria, pode ser buscar a ajuda de algum membro do grupo suficientemente próximo de você quanto a sentimentos, o qual por sua vez é querido e tem um certo poder no grupo. Tal pessoa pode ser capaz de agir como um tipo de mediador entre você e o membro ou membros com os quais você está em conflito. É importante que você tente suavizar os aspectos negativos de seu sentimento e do seu comportamento, e mover-se para uma direção amigável, pelo menos em direção ao mediador potencial, e dar ao mediador algo para que ele trabalhe. Se o mediador, por sua vez, for capaz de obter um movimento semelhante por parte da autoridade, o conflito então pode começar a se suavizar.

Valores que Podem Ser Necessários Às Vezes, Mas Perigosos

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

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

nenhum dos itens.

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

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

1 U Sucesso financeiro individual, proeminência pessoal e poder (dar subênfatizado)

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

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

5 UNF Reforço ativo da autoridade, regras e regulamentos (dar subênfatizado)

É um sinal de problemas no grupo se o reforço ativo de autoridade for muito ou freqüentemente necessário. A tentativa de lidar com as condições do problema do grupo simplesmente através do exercício direto de autoridade e do poder quase inevitavelmente cria reações negativas e a polarização em escala. Se o grupo o vê como muito negativo em relação à autoridade pode ser porque isto aconteceu em sua experiência passada, ou está acontecendo atualmente. Em todos os grupos, no entanto, há necessidade de legitimar o exercício da autoridade em graus apropriados. Uma alergia completa à autoridade, legítima ou não, a longo prazo é incompatível com trabalho eficaz em equipe e com alto desempenho.

Além do mais, pode haver situações resultantes de ameaças emergenciais do exterior, ou de necessidades emergenciais de coordenação interna, em que as necessidades da autoridade devem ser exercitadas fortemente. Se os membros do grupo são alérgicos a todo exercício de autoridade, podem estar expostos a perigos. A autoridade existente pode superestimar estes riscos, enquanto outros podem subestimá-los. É recomendável olhar cuidadoso para a realidade.

Valores que Quase Sempre Interferem no Trabalho em Equipe

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

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

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

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

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

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

Se muitos indivíduos do grupo têm este valor muito alto, isto é uma indicação de que o grupo pode estar com um sério problema, centrado nas relações com a autoridade dentro do grupo, fora do grupo, ou em ambos os lugares. Alguns indivíduos podem mostrar um comportamento deste tipo, por razões baseadas em valores. Eles podem ter uma convicção de que o que está sendo exigido pela autoridade é errado, ou de que as metas particulares do grupo ou as convenções estão erradas. Porém, eles podem acreditar que é preciso ser “civil” na desobediência - é preciso defender seriamente um conjunto diferente de valores, mas que a resistência deve ser “não-violenta”. Pode ser que o que a autoridade está exigindo seja reprovado pela grande sociedade, que o indivíduo sinta culpa pessoal ao se conformar.

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

Em qualquer caso, é importante entender o problema para achar a melhor abordagem. A pressão direta elevada da autoridade provavelmente só aumentará o problema.

Se você é visto por outros membros dando muita ênfase em não-cooperação passiva com a autoridade, talvez possa ser útil tentar achar um membro do grupo que seja querido e tenha algum poder no grupo, o qual pode ser capaz de alguma forma de exercer mediação, entre você e a autoridade.

25 DPB Contentamento, desligamento (*super enfatizado*)

Em muitos grupos orientados para a tarefa este valor, se é importante, é muito uma questão de fantasia desejante - um desejo de relaxar depois de um trabalho bem feito. Na fantasia, sente-se o grupo como amigável e protetor, os recursos são considerados disponíveis, a alienação quanto à tarefa não é sentida. Uma ênfase muito forte nestes valores em fantasia pode ser uma indicação de uma força severa e atrativa, na situação observável, e uma necessidade de alívio. Esse pode ser o seu caso. Porém, você certamente precisará considerar a possibilidade de simplesmente não dedicar muito esforço e envolvimento, como os outros têm o direito de esperar.

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

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

Relatório preparado para: Sample Team
Team Development—Optimizar o trabalho em equipa
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

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

Relatório preparado para: Sample Team

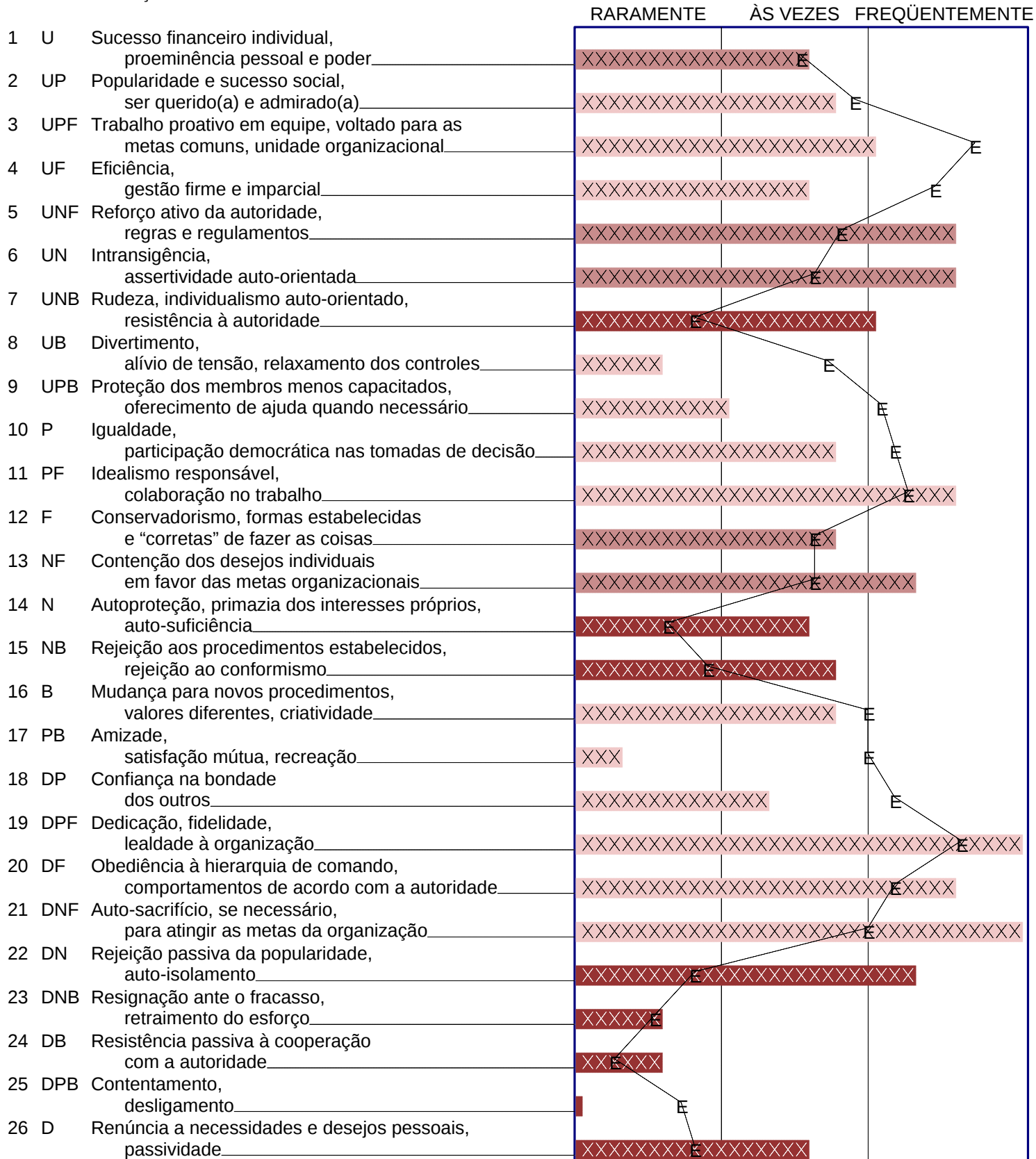
Tipo: F

Localização Final: 0.5U 3.8N 10.2F

Avaliações: 6

a barra de Xs = a avaliação média sobre cada item

E = a localização ótima para a maioria dos trabalhos eficazes



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

Sinopse do Gráfico de barras sobre: ORC

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

Itens do gráfico de barras

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

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

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

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

Valores que Podem Ser Necessários Às Vezes, Mas Perigosos

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

Valores que Quase Sempre Interferem no Trabalho em Equipe

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

Relatório de Bales para o Gráfico de barras sobre: ORC

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

Valores que contribuem para um Trabalho Eficaz em Equipe

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

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

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

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

11 PF Idealismo responsável, colaboração no trabalho (*próximo*)

Se há um conjunto de valores necessário ao trabalho em equipe, que dificilmente pode ser muito enfatizado, este é um deles. É um suporte valioso para todo valor ligado ao trabalho eficaz em equipe, e está exatamente no centro do agrupamento dos valores necessários. Ele quase não tem efeitos colaterais indesejáveis. Seus valores e seu comportamento nesta direção contribuem muito com o grupo.

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

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

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

Você é visto como um membro que exemplifica estes valores, e provavelmente ajuda os outros a perceberem-nos. Este conjunto de valores depende da habilidade dos membros, e de fato do grupo como um todo, para “saírem de si mesmos” e se esforçarem por ser um grupo que é maior e mais indefinido, quanto a seu perfil, do que eles mesmos o são. As recompensas por estes esforços são necessariamente algo que vem atrasado, e nem sempre chega. Nem todos os indivíduos são capazes de forte lealdade,

nem todas as organizações são capazes de inspirar isto. Mas é uma combinação mágica quando a dedicação à organização existe e é justificada. Ela satisfaz a demora e provoca os esforços supremos.

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

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

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

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

O auto-sacrifício em prol dos objetivos da organização é um valor que uma emergência pode justificar para muitos membros do grupo que têm boa vontade; mas provavelmente cria forças que minarão muito a motivação, se a demanda continuar por muito tempo. Se outros membros do grupo o vêem como alguém que dá muita ênfase a este valor, pode ser que eles sintam que você está tentando fazê-los se sentirem culpados ou envergonhados por não tentarem um esforço suficiente. Por esta razão, eles podem considerar seu comportamento de algum modo negativo, e não justificado pelas reais necessidades da situação. Pode ser que eles estejam errados, e haja uma necessidade real para auto-sacrifício. No entanto, se a necessidade for muito prolongada, será preciso achar soluções mais eficazes e duráveis do que o auto-sacrifício. Você pode ser capaz de dar uma ajuda estratégica para se acharem soluções mais duráveis.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Muitos grupos têm um ou dois membros que parecem ser especialmente sensíveis às necessidades de outros membros, e fazem esforços especiais para manterem o grupo em um clima caloroso e feliz. Como isto nem sempre está alinhado com o esforço máximo da tarefa, ou pode envolver exceções das responsabilidades da tarefa em relação a determinados membros, os protetores às vezes são considerados incômodos ou ignorados pelo líder ou por membros mais orientados para a tarefa. Esta não é necessariamente uma polarização muito visível, mas tem uma certa duração.

Se você é visto por outros membros como deficiente quanto aos valores que você atribui a cuidado, terapia, ensino e treinamento, como aspectos necessários para um trabalho eficaz em equipe, pode ser porque você é ansioso em nível irrealista quanto às ameaças ao grupo, vindas do exterior, ou quanto à importância do desempenho imediato ou da produção. Talvez deva considerar se você não estaria minando a habilidade do grupo para agir, ao negligenciar estas funções necessárias de recomposição e manutenção. Se estas funções não forem desempenhadas pelo líder da tarefa do grupo, é preciso haver um líder sócio-emocional que as desempenhe e receba reconhecimento e apoio por agir assim. É muito importante que o líder da tarefa deva reconhecer e apoiar o especialista sócio-emocional como co-líder do grupo. A coalizão entre estes dois tipos de líderes, se estas funções são desempenhadas por diferentes pessoas, é talvez a única relação mais importante do grupo, para que seja realizado um trabalho eficaz em equipe.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

18 DP Confiança na bondade dos outros (dar subenfático)

A razão mais óbvia para que os outros o vejam tendo pouca confiança na bondade dos outros é que você pode perceber que a confiança não é justificada, e de fato pode ser perigosa. É isto o que provavelmente ocorre, se você vê o mundo como uma selva, e age muito de acordo com valores de sobrevivência individual. Isto é claro, também torna o grupo uma selva e aqueles que acreditam na confiança, fazem-no por razões não realistas. Para alguns tipos de equipes, a confiança é essencial, já que os membros às

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

vezes têm a vida uns dos outros em suas mãos. Para muitas equipes, o trabalho eficaz em equipe depende, de alguma forma, da confiança, e a falta de confiança é um fator corrosivo que tende a resultar em problemas múltiplos.

Não há caminhos fáceis. A confiança verdadeira só pode se desenvolver se houver uma abertura e a vontade de permitir que os outros demonstrem repetidamente a confiança, e que você mesmo demonstre confiança. É necessário tempo. Mas para iniciar este processo, geralmente é necessária uma discussão aberta sobre as razões para a desconfiança e as resoluções para a mudança de relacionamento.

Valores que Podem Ser Necessários Às Vezes, Mas Perigosos

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

conflito pior.

13 NF Contenção dos desejos individuais em favor das metas organizacionais (*super enfatizado*)

Uma ênfase neste conjunto de valores é uma reação normal à emergência. O perigo é que ela se torne super enfatizada, em vez de confiável para soluções mais fundamentais, e retida próximo ao ponto da habilidade razoável para tolerar a pressão. Se continuar por muito tempo, a motivação será destruída e outros problemas começarão a aparecer como reações à pressão: a fadiga, a alienação do grupo e da tarefa, o ressentimento em relação à autoridade, e, por fim, uma polarização cristalizada do tipo mais prejudicial.

É perigoso para os membros do grupo depender muito do controle individual por muito tempo, já que até com a maior boa vontade no começo, a qualidade de vida e o nível geral de recompensa por ser membro do grupo passam a serem minados, até o ponto de um sacrifício maior ser rejeitado. Um nível muito baixo de vontade de conter os desejos individuais pode ser o resultado disso.

A cura geral, se há uma possível, é a melhoria da situação geral relativa ao ambiente do grupo. Se a ameaça situacional não puder ser afastada, o redesenho da tarefa, a redistribuição das cargas de trabalho, e coisas assim devem ser consideradas.

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

nenhum dos itens.

Você não parece dar pouca ênfase a qualquer dos valores que às vezes são necessários, mas que podem tornar-se perigosos. As médias, porém, não dizem tudo. Um ou mais membros ainda podem sentir que você 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 você tem qualquer um destes valores *em grau alto*, ele certamente deve ser discutido, assim que indicar que algo de considerável importância precisa ser mudado.

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

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

Algumas pessoas adotam estes valores com intensidade, por causa de experiências passadas. Neste caso, pode ser preciso muito pouco para ativar o comportamento. O comportamento tem o objetivo de assegurar o eu em oposição à autoridade e ao convencional. Pode incluir o exibicionismo, a exaltação de si próprio como sendo fascinante, surpreendente, chocante, incontrolado, espetacular. Pode incluir a demonstração de interesse por “bons meninos” e “boas meninas”, os quais mostram dependência submissa à autoridade, ao mesmo tempo que tentam provocar na autoridade uma grande reação, para que os defenda. O medo de ser dependente e indefeso em face da autoridade ameaçadora é freqüentemente a emoção subjacente.

Se você for visto por outros membros do grupo como alguém que dá muita ênfase a este tipo de comportamento, isto provavelmente não será surpresa para você, já que um dos objetivos do comportamento geralmente é provocar uma reação; e provavelmente você passará a observar cuidadosamente se obterá uma reação. Isto acontece sem que se diga que o efeito é a interrupção do modelo existente de trabalho em equipe, e você não se surpreenderá se receber muitas reações negativas, e as tentativas serão para isolar você. Talvez não seja realmente o seu desejo destruir o trabalho em equipe de uma vez por todas, mas interromper as coisas, de qualquer forma, até que você tenha ensinado aos outros os perigos da dependência de uma má autoridade. Se você realmente deseja sair da polarização em que provavelmente está envolvido, quem sabe a forma mais estratégica é começar a se mover para uma direção mais amigável e positiva, onde você terá mais amigos.

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

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

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

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

Se os procedimentos estabelecidos não estiverem funcionando bem em larga escala, deve-se esperar a emergência destes valores entre muitos membros do grupo. Uma “revolução” de tipos pode ser a melhor solução.

Por outro lado, alguns indivíduos mantêm estes valores como uma parte de sua personalidade, resultante de experiências anteriores. Seu comportamento provavelmente parecerá irritado, cínico e não cooperativo. Eles podem parecer terem atitudes negativas em relação ao grupo e à tarefa. Podem criticar em geral o que é convencional e recusar-se a aceitar as regras sociais convencionais, relacionadas a idade, sexo, profissão, classe social, cidadania, etc.

Se você mantém essas atitudes e geralmente se comporta assim, provavelmente provocará a polarização do grupo e se tornará parte dela. Provavelmente os membros do grupo atual pouco poderão fazer para aliviar o problema, a não ser dar vazão à pressão em relação à conformidade e à participação do grupo, e desviar a atenção excessiva em relação a você. Se você quer abaixar o seu perfil, e permitir ao grupo que canalize a atenção para outros assuntos, isto pode, pelo menos, aliviar a polarização e permitir que os outros trabalhem mais eficazmente.

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

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

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

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

Uma avaliação alta quanto à descrição deste item provavelmente é uma indicação de que ele está sendo interpretado como um signifiante de um tipo de auto-sacrifício em relação aos objetivos do grupo ou da organização. Isto pode ser valorizado, se o grupo estiver em uma emergência e precisar de um forte controle centralizado. Mas a ênfase contínua quanto à passividade dificilmente pode adicionar muito ao trabalho em equipe.

Os indivíduos isolados podem mostrar este valor por razões baseadas em sua personalidade ou num papel especial no grupo. O comportamento parece marcadamente introvertido, passivo, inexpressivo e não comunicativo. O indivíduo pode sentir que qualquer esforço ativo, até um desejo ou sentimento, resultará na falha, na frustração e na dor. Esta convicção pode resultar de uma frustração severa repetida. O indivíduo pode ter “aprendido a ser indefeso”, como a melhor forma de ajuste.

Se isso tiver sido aprendido no grupo atual, deve haver outros membros que estão envolvidos no seu ensinamento, talvez não intencionalmente, através da conversa contínua ou de outros tipos de dominação. O excesso de fala de alguns, e, como resultado, a baixa atividade de outros, é um problema muito comum nos grupos; e às vezes é necessária uma confrontação direta dos membros que falam muito, para que percebam que estão dominando.

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

Relatório preparado para: Sample Team
Team Development—Optimizar o trabalho em equipa
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

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

Relatório preparado para: Sample Team

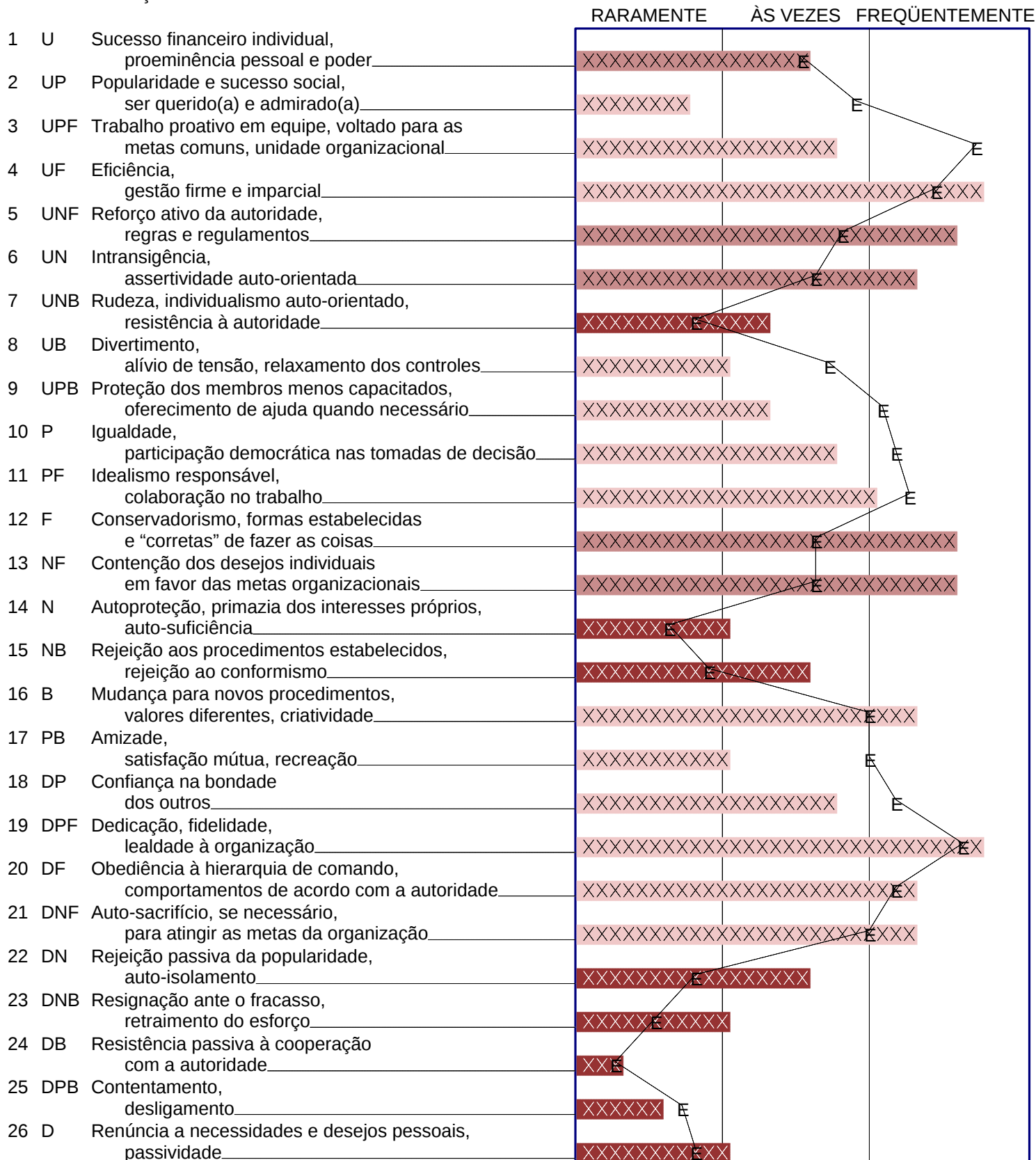
Tipo: F

Localização Final: 1.2U 1.8N 9.0F

Avaliações: 6

a barra de Xs = a avaliação média sobre cada item

E = a localização ótima para a maioria dos trabalhos eficazes



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

Sinopse do Gráfico de barras sobre: ELF

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

Itens do gráfico de barras

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

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

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

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

Valores que Podem Ser Necessários Às Vezes, Mas Perigosos

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

Valores que Quase Sempre Interferem no Trabalho em Equipe

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

Relatório de Bales para o Gráfico de barras sobre: ELF

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

Valores que contribuem para um Trabalho Eficaz em Equipe

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

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

4 UF Eficiência, gestão firme e imparcial (*próximo*)

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

11 PF Idealismo responsável, colaboração no trabalho (*próximo*)

Se há um conjunto de valores necessário ao trabalho em equipe, que dificilmente pode ser muito enfatizado, este é um deles. É um suporte valioso para todo valor ligado ao trabalho eficaz em equipe, e está exatamente no centro do agrupamento dos valores necessários. Ele quase não tem efeitos colaterais indesejáveis. Seus valores e seu comportamento nesta direção contribuem muito com o grupo.

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

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

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

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

dedicação à organização existe e é justificada. Ela satisfaz a demora e provoca os esforços supremos.

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

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

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

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

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

nenhum dos itens.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Muitos grupos têm um ou dois membros que parecem ser especialmente sensíveis às necessidades de outros membros, e fazem esforços especiais para manterem o grupo em um clima caloroso e feliz. Como isto nem sempre está alinhado com o esforço máximo da tarefa, ou pode envolver exceções das responsabilidades da tarefa em relação a determinados membros, os protetores às vezes são considerados incômodos ou ignorados pelo líder ou por membros mais orientados para a tarefa. Esta não é necessariamente uma polarização muito visível, mas tem uma certa duração.

Se você é visto por outros membros como deficiente quanto aos valores que você atribui a cuidado, terapia, ensino e treinamento, como aspectos necessários para um trabalho eficaz em equipe, pode ser porque você é ansioso em nível irrealista quanto às ameaças ao grupo, vindas do exterior, ou quanto à importância do desempenho imediato ou da produção. Talvez deva considerar se você não estaria minando a habilidade do grupo para agir, ao negligenciar estas funções necessárias de recomposição e manutenção. Se estas funções não forem desempenhadas pelo líder da tarefa do grupo, é preciso haver um líder sócio-emocional que as desempenhe e receba reconhecimento e apoio por agir assim. É muito importante que o líder da tarefa deva reconhecer e apoiar o especialista sócio-emocional como co-líder do grupo. A coalizão entre estes dois tipos de líderes, se estas funções são desempenhadas por diferentes pessoas, é talvez a única relação mais importante do grupo, para que seja realizado um trabalho eficaz em equipe.

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

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

Os membros que defendem fortemente estes valores que se opõem à igualdade podem não reconhecer o

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

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

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

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

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

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

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

18 DP Confiança na bondade dos outros (dar subenfaticado)

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

Não há caminhos fáceis. A confiança verdadeira só pode se desenvolver se houver uma abertura e a vontade de permitir que os outros demonstrem repetidamente a confiança, e que você mesmo demonstre confiança. É necessário tempo. Mas para iniciar este processo, geralmente é necessária uma discussão aberta sobre as razões para a desconfiança e as resoluções para a mudança de relacionamento.

Valores que Podem Ser Necessários Às Vezes, Mas Perigosos

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

conflito pior.

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

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

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

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

13 NF Contenção dos desejos individuais em favor das metas organizacionais (*super enfatizado*)

Uma ênfase neste conjunto de valores é uma reação normal à emergência. O perigo é que ela se torne super enfatizada, em vez de confiável para soluções mais fundamentais, e retida próximo ao ponto da habilidade razoável para tolerar a pressão. Se continuar por muito tempo, a motivação será destruída e outros problemas começarão a aparecer como reações à pressão: a fadiga, a alienação do grupo e da tarefa, o ressentimento em relação à autoridade, e, por fim, uma polarização cristalizada do tipo mais prejudicial.

É perigoso para os membros do grupo depender muito do controle individual por muito tempo, já que até com a maior boa vontade no começo, a qualidade de vida e o nível geral de recompensa por ser membro do grupo passam a serem minados, até o ponto de um sacrifício maior ser rejeitado. Um nível muito baixo de vontade de conter os desejos individuais pode ser o resultado disso.

A cura geral, se há uma possível, é a melhoria da situação geral relativa ao ambiente do grupo. Se a ameaça situacional não puder ser afastada, o redesenho da tarefa, a redistribuição das cargas de trabalho, e coisas assim devem ser consideradas.

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

nenhum dos itens.

Você não parece dar pouca ênfase a qualquer dos valores que às vezes são necessários, mas que podem tornar-se perigosos. As médias, porém, não dizem tudo. Um ou mais membros ainda podem sentir que você 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 você tem qualquer um destes valores *em grau alto*, ele certamente deve ser discutido, assim que indicar que algo de considerável importância precisa ser mudado.

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

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

Algumas pessoas adotam estes valores com intensidade, por causa de experiências passadas. Neste caso, pode ser preciso muito pouco para ativar o comportamento. O comportamento tem o objetivo de assegurar o eu em oposição à autoridade e ao convencional. Pode incluir o exibicionismo, a exaltação de si próprio como sendo fascinante, surpreendente, chocante, incontrolado, espetacular. Pode incluir a demonstração de interesse por “bons meninos” e “boas meninas”, os quais mostram dependência submissa à autoridade, ao mesmo tempo que tentam provocar na autoridade uma grande reação, para que os defenda. O medo de ser dependente e indefeso em face da autoridade ameaçadora é freqüentemente a emoção subjacente.

Se você for visto por outros membros do grupo como alguém que dá muita ênfase a este tipo de comportamento, isto provavelmente não será surpresa para você, já que um dos objetivos do comportamento geralmente é provocar uma reação; e provavelmente você passará a observar cuidadosamente se obterá uma reação. Isto acontece sem que se diga que o efeito é a interrupção do modelo existente de trabalho em equipe, e você não se surpreenderá se receber muitas reações negativas, e as tentativas serão para isolar você. Talvez não seja realmente o seu desejo destruir o trabalho em equipe de uma vez por todas, mas interromper as coisas, de qualquer forma, até que você tenha ensinado aos outros os perigos da dependência de uma má autoridade. Se você realmente deseja sair da polarização em que provavelmente está envolvido, quem sabe a forma mais estratégica é começar a se mover para uma direção mais amigável e positiva, onde você terá mais amigos.

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

Se os procedimentos estabelecidos não estiverem funcionando bem em larga escala, deve-se esperar a emergência destes valores entre muitos membros do grupo. Uma “revolução” de tipos pode ser a melhor solução.

Por outro lado, alguns indivíduos mantêm estes valores como uma parte de sua personalidade, resultante de experiências anteriores. Seu comportamento provavelmente parecerá irritado, cínico e não cooperativo. Eles podem parecer terem atitudes negativas em relação ao grupo e à tarefa. Podem criticar em geral o que é convencional e recusar-se a aceitar as regras sociais convencionais, relacionadas a idade, sexo, profissão, classe social, cidadania, etc.

Se você mantém essas atitudes e geralmente se comporta assim, provavelmente provocará a polarização do grupo e se tornará parte dela. Provavelmente os membros do grupo atual pouco poderão fazer para aliviar o problema, a não ser dar vazão à pressão em relação à conformidade e à participação do grupo, e desviar a atenção excessiva em relação a você. Se você quer abaixar o seu perfil, e permitir ao grupo que canalize a atenção para outros assuntos, isto pode, pelo menos, aliviar a polarização e permitir que os outros trabalhem mais eficazmente.

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

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

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

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

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

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

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

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

Relatório preparado para: Sample Team
Team Development—Optimizar o trabalho em equipa
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

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

Relatório preparado para: Sample Team

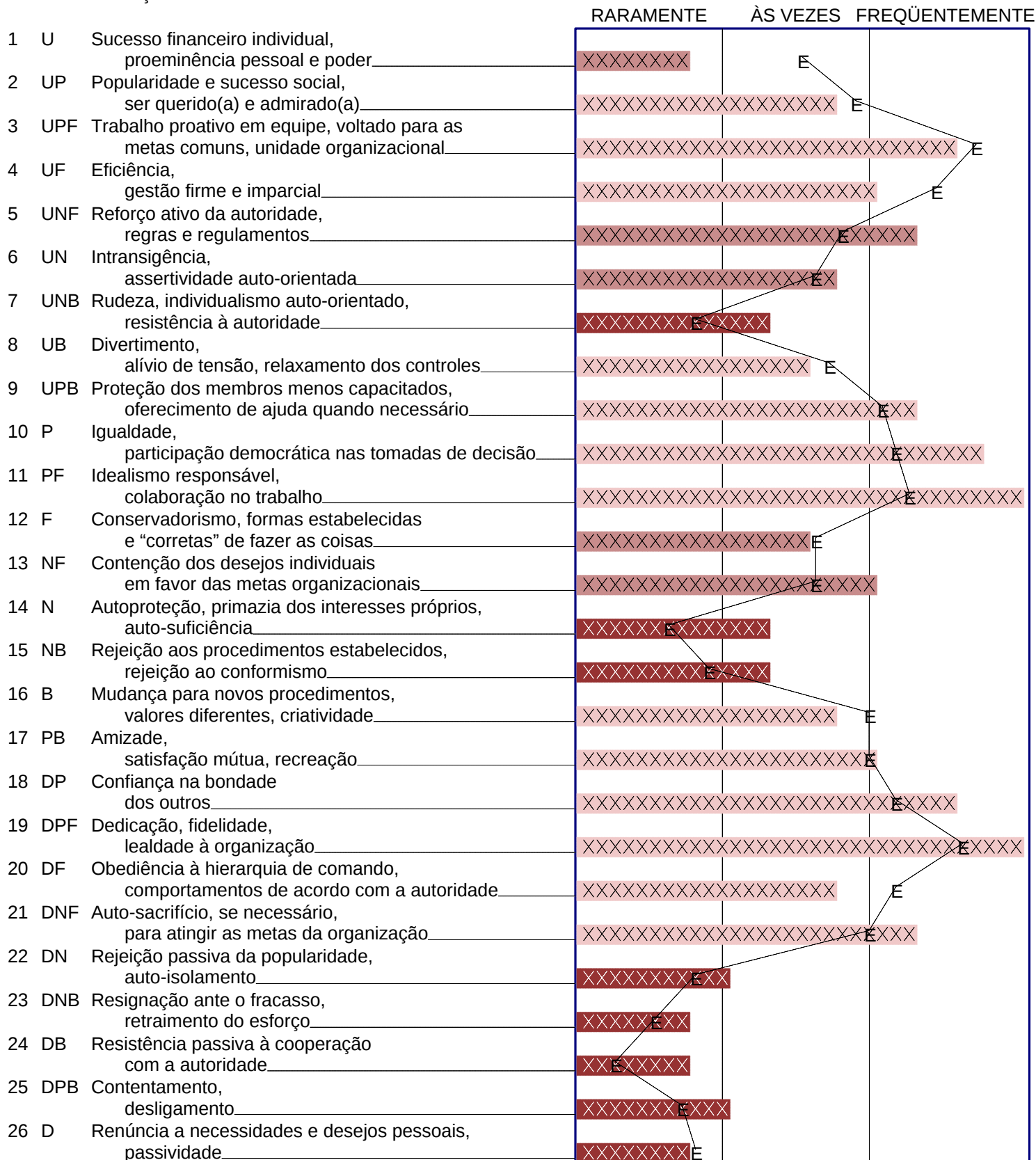
Tipo: PF

Localização Final: 1.5U 5.6P 6.2F

Avaliações: 6

a barra de Xs = a avaliação média sobre cada item

E = a localização ótima para a maioria dos trabalhos eficazes



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

Sinopse do Gráfico de barras sobre: TAP

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

Itens do gráfico de barras

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

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

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

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

Valores que Podem Ser Necessários Às Vezes, Mas Perigosos

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

Valores que Quase Sempre Interferem no Trabalho em Equipe

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

Relatório de Bales para o Gráfico de barras sobre: TAP

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

Valores que contribuem para um Trabalho Eficaz em Equipe

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

17 PB Amizade, satisfação mútua, recreação (próximo)

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

18 DP Confiança na bondade dos outros (próximo)

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

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

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

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

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

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

10 P Igualdade, participação democrática nas tomadas de decisão (super enfatizado)

Se você é visto pelos outros como demandando insistentemente a igualdade, não há dúvidas de que há razões para isso. Mas você talvez deva considerar se está sendo realista ou não. Este conjunto de valores é muito mais fácil de ser reforçado e percebido na abstração do que vivenciado na situação concreta. A liderança eficaz geralmente requer que os membros reconheçam o direito de algum ou alguns membros exercitarem alguma iniciativa especial e dominação, para coordenar as atividades do grupo, bem como lidar eficazmente com outros, externos ao grupo, que têm um status mais elevado. As diferenças de personalidade entre os membros do grupo geralmente são aquelas que, de fato, todos literalmente jamais querem comentar; nem todos se preocupam da mesma forma com os mesmos problemas, nem se responsabilizam por tudo, e assim por diante. Na verdade, em lugar algum existem realmente grupos de trabalho nos quais a igualdade completa seja alcançada. Está mais próxima de um ideal realizável uma inclinação sutil para a dominação, com tanta partilha da liderança quanto for prático fazê-lo, dependendo do problema e da situação. No entanto, você deve estar satisfeito pelo fato de a dominação desnecessária não está sendo imposta aos membros do grupo; e se não está, tente levar o problema para ser discutido no grupo.

11 PF Idealismo responsável, colaboração no trabalho (super enfatizado)

Este conjunto de valores está diretamente alinhado aos valores característicos do trabalho eficaz em equipe; um valor de realização da tarefa está equilibrado com um valor de relações amigáveis e colaborativas com os outros, sem demandas auto-centradas excessivas, para o prestígio individual ou o status. Quem poderia pedir mais? Porém, estes valores podem ser exagerados.

O problema é que uma ênfase extremamente alta quanto a este conjunto de valores pode ser um indicador de irrealismo. Se você é visto pelos outros membros do grupo como alguém que dá muita ênfase a estes valores, talvez deva considerar se tem uma tendência a não ver a dominação, embora ela seja um problema no grupo; se você tende a ser pouco crítico em relação à autoridade; se tende a negar ou ignorar o comportamento não amigável dos outros; se tende a ser muito otimista e concorda com todos quase sempre, sem levar em conta o conteúdo da conversa. Esses traços freqüentemente são irritantes para muitos membros cínicos e anti-autoritários, e se há membros assim no grupo, esta pode ser a causa de eles não gostarem de você ou o atacarem. Estes membros freqüentemente têm medo do "pensamento do grupo" - um grau de irrealidade para o bem da harmonia que interfere no desempenho em relação à tarefa ou ignora os perigos externos e internos ao grupo.

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

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

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

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

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

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

Se outros membros do grupo o vêem como deficiente neste conjunto de valores, pode ser por causa de uma atitude mais geral e anti-autoritária sua, que não se restringe a relações do grupo atual. Porém, embora este possa ser o seu caso, pode muito bem ser o conflito entre você e a autoridade do grupo atual, que até agora se desenvolveu em um círculo auto-perpetuante, com provocação de ambos os lados.

Uma vez se tenha formado uma polarização desse tipo, é muito difícil mudar. Embora a autoridade possa obter a obediência literal, através de demonstrações suficientes de força ou ameaça de punição, a desobediência tende apenas a submergir e continuar em resistência oculta e evasão. A resistência oculta, por sua vez, geralmente é entendida muito bem pela autoridade, e o conflito continua.

A melhor tentativa de aproximação, se você realmente deseja uma melhoria, pode ser buscar a ajuda de algum membro do grupo suficientemente próximo de você quanto a sentimentos, o qual por sua vez é querido e tem um certo poder no grupo. Tal pessoa pode ser capaz de agir como um tipo de mediador entre você e o membro ou membros com os quais você está em conflito. É importante que você tente suavizar os aspectos negativos de seu sentimento e do seu comportamento, e mover-se para uma direção amigável, pelo menos em direção ao mediador potencial, e dar ao mediador algo para que ele trabalhe. Se o mediador, por sua vez, for capaz de obter um movimento semelhante por parte da autoridade, o conflito então pode começar a se suavizar.

Valores que Podem Ser Necessários Às Vezes, Mas Perigosos

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Como condição geral para um trabalho eficaz em equipe, é preciso haver possibilidades suficientes de recompensa através do reconhecimento pessoal, do aumento de poder, dinheiro, e de outros tipos de recompensa individual, para motivar os grandes esforços individuais. O grupo está perdendo membros?

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

Você ou outros estão ficando apáticos? Há problema para se recrutarem novos membros? Pode ser que haja oportunidades insuficientes para o reconhecimento individual dentro do grupo.

Valores que Quase Sempre Interferem no Trabalho em Equipe

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

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

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

Algumas pessoas adotam estes valores com intensidade, por causa de experiências passadas. Neste caso, pode ser preciso muito pouco para ativar o comportamento. O comportamento tem o objetivo de assegurar o eu em oposição à autoridade e ao convencional. Pode incluir o exibicionismo, a exaltação de si próprio como sendo fascinante, surpreendente, chocante, incontrolado, espetacular. Pode incluir a demonstração de interesse por “bons meninos” e “boas meninas”, os quais mostram dependência submissa à autoridade, ao mesmo tempo que tentam provocar na autoridade uma grande reação, para que os defenda. O medo de ser dependente e indefeso em face da autoridade ameaçadora é freqüentemente a emoção subjacente.

Se você for visto por outros membros do grupo como alguém que dá muita ênfase a este tipo de comportamento, isto provavelmente não será surpresa para você, já que um dos objetivos do comportamento geralmente é provocar uma reação; e provavelmente você passará a observar cuidadosamente se obterá uma reação. Isto acontece sem que se diga que o efeito é a interrupção do modelo existente de trabalho em equipe, e você não se surpreenderá se receber muitas reações negativas, e as tentativas serão para isolar você. Talvez não seja realmente o seu desejo destruir o trabalho em equipe de uma vez por todas, mas interromper as coisas, de qualquer forma, até que você tenha ensinado aos outros os perigos da dependência de uma má autoridade. Se você realmente deseja sair da polarização em que provavelmente está envolvido, quem sabe a forma mais estratégica é começar a se mover para uma direção mais amigável e positiva, onde você terá mais amigos.

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

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

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

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

Se muitos indivíduos do grupo têm este valor muito alto, isto é uma indicação de que o grupo pode estar com um sério problema, centrado nas relações com a autoridade dentro do grupo, fora do grupo, ou em ambos os lugares. Alguns indivíduos podem mostrar um comportamento deste tipo, por razões baseadas em valores. Eles podem ter uma convicção de que o que está sendo exigido pela autoridade é errado, ou de que as metas particulares do grupo ou as convenções estão erradas. Porém, eles podem acreditar que é preciso ser "civil" na desobediência - é preciso defender seriamente um conjunto diferente de valores, mas que a resistência deve ser "não-violenta". Pode ser que o que a autoridade está exigindo seja reprovado pela grande sociedade, que o indivíduo sinta culpa pessoal ao se conformar.

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

Em qualquer caso, é importante entender o problema para achar a melhor abordagem. A pressão direta elevada da autoridade provavelmente só aumentará o problema.

Se você é visto por outros membros dando muita ênfase em não-cooperação passiva com a autoridade, talvez possa ser útil tentar achar um membro do grupo que seja querido e tenha algum poder no grupo, o qual pode ser capaz de alguma forma de exercer mediação, entre você e a autoridade.

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

Relatório preparado para: Sample Team
Team Development—Optimizar o trabalho em equipa
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

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

Relatório preparado para: Sample Team

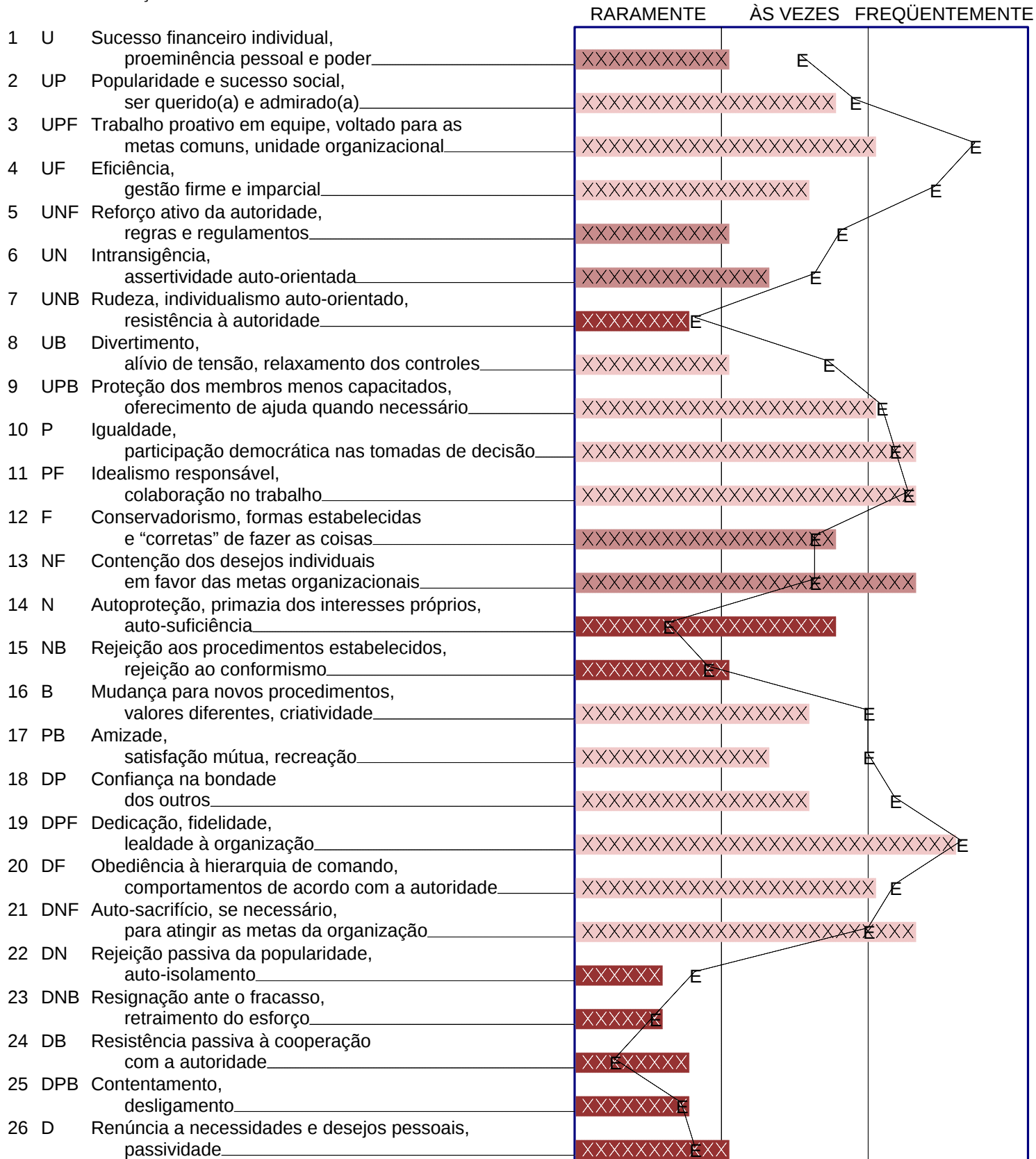
Tipo: PF

Localização Final: 0.3U 4.0P 6.4F

Avaliações: 6

a barra de Xs = a avaliação média sobre cada item

E = a localização ótima para a maioria dos trabalhos eficazes



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

Sinopse do Gráfico de barras sobre: LIW

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

Itens do gráfico de barras

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

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

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

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

Valores que Podem Ser Necessários Às Vezes, Mas Perigosos

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

Valores que Quase Sempre Interferem no Trabalho em Equipe

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

Relatório de Bales para o Gráfico de barras sobre: LIW

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

Valores que contribuem para um Trabalho Eficaz em Equipe

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

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

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

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

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

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

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

Seu grau de igualdade pode ser um dos grandes recursos do grupo. Você provavelmente sabe melhor que ninguém que a igualdade completa e literal quase nunca acontece. Mas provavelmente também sabe o que nem sempre é muito evidente: se não há desejo de se mover em direção à igualdade, e repetidamente se volta a ela, depois das tensões, não há recuperação dos efeitos desintegradores das pressões da tarefa e dos desejos individualistas. Os desejos recíprocos de igualdade são os ímãs da solidariedade da equipe. Sua preocupação com estes valores contribui muito para uma participação mais significativa e para a solidariedade da equipe.

11 PF Idealismo responsável, colaboração no trabalho (próximo)

Se há um conjunto de valores necessário ao trabalho em equipe, que dificilmente pode ser muito enfatizado, este é um deles. É um suporte valioso para todo valor ligado ao trabalho eficaz em equipe, e está exatamente no centro do agrupamento dos valores necessários. Ele quase não tem efeitos colaterais indesejáveis. Seus valores e seu comportamento nesta direção contribuem muito com o grupo.

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

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

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

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

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

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

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

nenhum dos itens.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

outros em particular, e mudanças dos alvos de hostilidade.

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

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

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

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

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

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

18 DP Confiança na bondade dos outros (dar subenfaticado)

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

Não há caminhos fáceis. A confiança verdadeira só pode se desenvolver se houver uma abertura e a vontade de permitir que os outros demonstrem repetidamente a confiança, e que você mesmo demonstre confiança. É necessário tempo. Mas para iniciar este processo, geralmente é necessária uma discussão aberta sobre as razões para a desconfiança e as resoluções para a mudança de relacionamento.

Valores que Podem Ser Necessários Às Vezes, Mas Perigosos

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

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

13 NF Contenção dos desejos individuais em favor das metas organizacionais (*super enfatizado*)

Uma ênfase neste conjunto de valores é uma reação normal à emergência. O perigo é que ela se torne super enfatizada, em vez de confiável para soluções mais fundamentais, e retida próximo ao ponto da habilidade razoável para tolerar a pressão. Se continuar por muito tempo, a motivação será destruída e outros problemas começarão a aparecer como reações à pressão: a fadiga, a alienação do grupo e da tarefa, o ressentimento em relação à autoridade, e, por fim, uma polarização cristalizada do tipo mais prejudicial.

É perigoso para os membros do grupo depender muito do controle individual por muito tempo, já que até com a maior boa vontade no começo, a qualidade de vida e o nível geral de recompensa por ser membro do grupo passam a serem minados, até o ponto de um sacrifício maior ser rejeitado. Um nível muito baixo de vontade de conter os desejos individuais pode ser o resultado disso.

A cura geral, se há uma possível, é a melhoria da situação geral relativa ao ambiente do grupo. Se a ameaça situacional não puder ser afastada, o redesenho da tarefa, a redistribuição das cargas de trabalho, e coisas assim devem ser consideradas.

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

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

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

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

5 UNF Reforço ativo da autoridade, regras e regulamentos (*dar subênfatizado*)

É um sinal de problemas no grupo se o reforço ativo de autoridade for muito ou freqüentemente necessário. A tentativa de lidar com as condições do problema do grupo simplesmente através do exercício direto de autoridade e do poder quase inevitavelmente cria reações negativas e a polarização em escala. Se o grupo o vê como muito negativo em relação à autoridade pode ser porque isto aconteceu em sua experiência passada, ou está acontecendo atualmente. Em todos os grupos, no entanto, há

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

necessidade de legitimar o exercício da autoridade em graus apropriados. Uma alergia completa à autoridade, legítima ou não, a longo prazo é incompatível com trabalho eficaz em equipe e com alto desempenho.

Além do mais, pode haver situações resultantes de ameaças emergenciais do exterior, ou de necessidades emergenciais de coordenação interna, em que as necessidades da autoridade devem ser exercitadas fortemente. Se os membros do grupo são alérgicos a todo exercício de autoridade, podem estar expostos a perigos. A autoridade existente pode superestimar estes riscos, enquanto outros podem subestimá-los. É recomendável olhar cuidadoso para a realidade.

Valores que Quase Sempre Interferem no Trabalho em Equipe

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

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

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

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

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

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

Se muitos indivíduos do grupo têm este valor muito alto, isto é uma indicação de que o grupo pode estar com um sério problema, centrado nas relações com a autoridade dentro do grupo, fora do grupo, ou em ambos os lugares. Alguns indivíduos podem mostrar um comportamento deste tipo, por razões baseadas em valores. Eles podem ter uma convicção de que o que está sendo exigido pela autoridade é errado, ou de que as metas particulares do grupo ou as convenções estão erradas. Porém, eles podem acreditar que é preciso ser “civil” na desobediência - é preciso defender seriamente um conjunto diferente de valores, mas que a resistência deve ser “não-violenta”. Pode ser que o que a autoridade está exigindo seja reprovado pela grande sociedade, que o indivíduo sinta culpa pessoal ao se conformar.

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

Em qualquer caso, é importante entender o problema para achar a melhor abordagem. A pressão direta elevada da autoridade provavelmente só aumentará o problema.

Se você é visto por outros membros dando muita ênfase em não-cooperação passiva com a autoridade, talvez possa ser útil tentar achar um membro do grupo que seja querido e tenha algum poder no grupo, o qual pode ser capaz de alguma forma de exercer mediação, entre você e a autoridade.

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

Relatório preparado para: Sample Team
Team Development—Optimizar o trabalho em equipa
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

Relatório preparado para: Sample Team
Team Development–Optimizar o trabalho em equipa
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

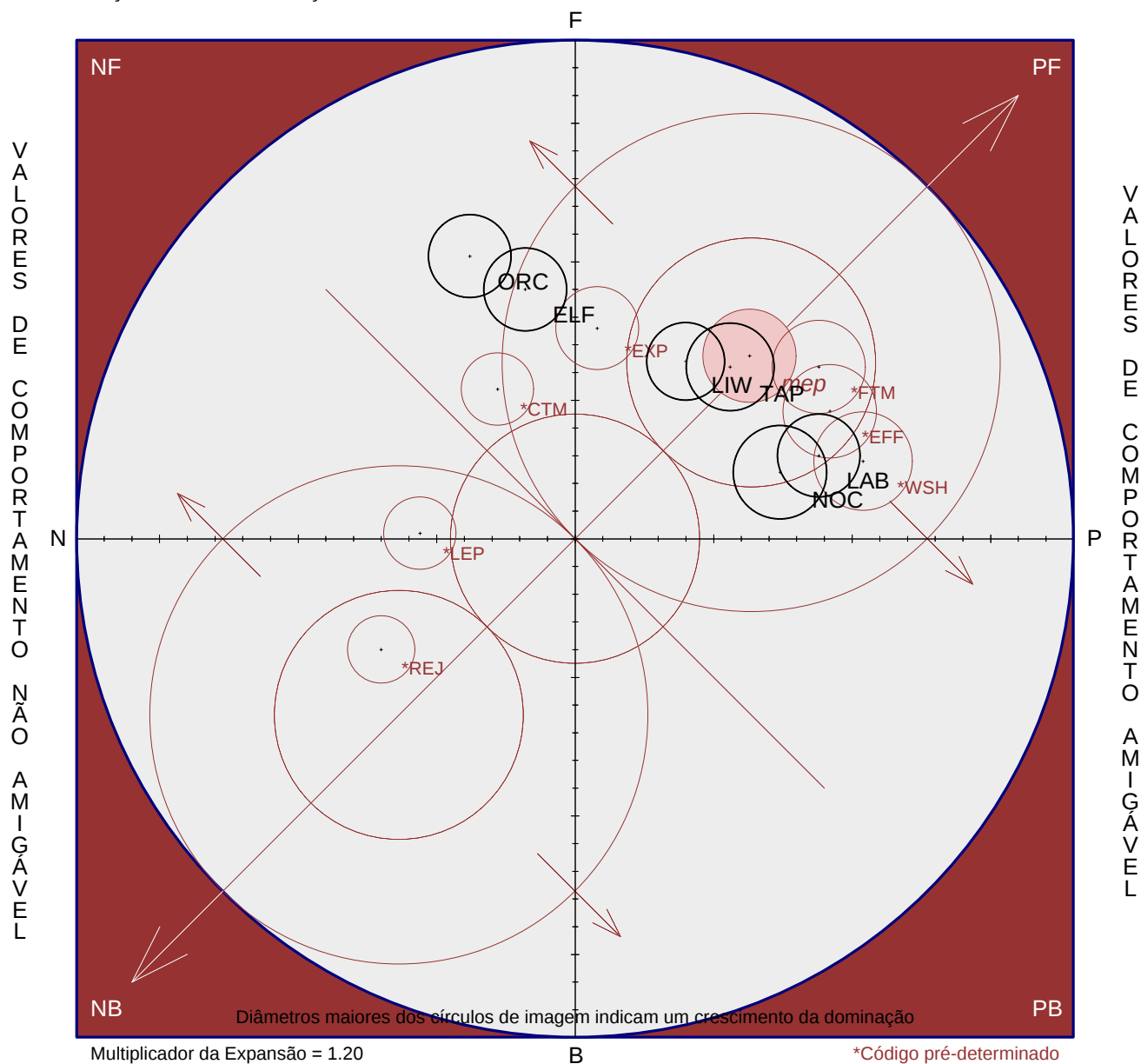
O seguinte diagrama de campo demonstra a localização média para cada *conceito*, e/ou *pessoa*, baseada nas avaliações recebidas.

	Código Nome	Localização da Imagem Final					
Imagens de Conceitos	*WSH	4.0	U	10.4	P	2.8	F
	*FTM	3.3	U	8.8	P	6.2	F
	*EFF	2.8	U	9.2	P	4.6	F
	*EXP	1.2	U	0.8	P	7.6	F
	*LEP	0.7	D	5.6	N	0.2	F
	*CTM	1.3	D	2.8	N	5.4	F
	*REJ	2.2	D	7.0	N	4.0	B
Imagens de Pessoas	NOC	2.8	U	7.4	P	2.4	F
	TAP	1.5	U	5.6	P	6.2	F
	LAB	1.3	U	8.8	P	3.0	F
	ELF	1.2	U	1.8	N	9.0	F
	ORC	0.5	U	3.8	N	10.2	F
	LIW	0.3	U	4.0	P	6.4	F

***Código pré-determinado**

Relatório preparado para: Sample Team
Team Development–Optimizar o trabalho em equipa
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

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



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

Relatório de Bales

Sobre o Relatório de Bales quanto ao Diagrama de Campo

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

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

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

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

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

Imagens de Conceitos Avaliados por Membros de Seu Grupo

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

Imagem de: *WSH

Descrição Geral

De acordo com a média recebida por todos os avaliadores, 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: *FTM

Descrição Geral

De acordo com a média recebida por todos os avaliadores, 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: *EFF

Descrição Geral

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

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

Imagem de: *EXP

Descrição Geral

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

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

Imagem de: *CTM

Descrição Geral

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

Imagem de: *REJ

Descrição Geral

De acordo com a média recebida por todos os avaliadores, 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 Membros de Seu Grupo

Imagem de: NOC

Descrição Geral

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

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

Membros do NOC são acessíveis à liderança, mas ainda existe uma importante lacuna entre suas considerações e valores e aqueles do líder ótimo. É mais provável que eles focalizem o aumento da satisfação dos membros do grupo. Um líder ótimo provavelmente terá que dedicar um esforço especial, persuasivo e educativo para provocar seu melhor desempenho com relação à tarefa. Isto, porém, não deve ser muito difícil. A relação com eles pode ser facilmente calorosa e amigável.

Alguns membros que enfatizam os valores de igualdade podem ser muito ansiosos ou até impertinentes nos seus esforços extremados para serem amigáveis e manterem uma fachada amigável no grupo, custe o que custar. (As imagens de tais membros tenderão a ser vistas no extremo da direção P, em direção à linha limite do diagrama de campo). Estes esforços podem desencorajar os esforços do grupo para fazerem uma avaliação realista de todas as alternativas razoáveis que buscam a resolução de problemas e a tomada de decisão, já que tais esforços podem envolver a discórdia e o conflito. Um líder ótimo precisará fazer com que tais membros se conscientizem destes efeitos potencialmente limitadores, em discussões realistas, e deve tentar persuadi-los ou ajudá-los a serem mais tolerantes em relação àqueles que não estão tão preocupados com a manutenção da amizade, do acordo no grupo, e da igualdade estrita.

Imagem de: LAB

Descrição Geral

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

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

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

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

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

Imagem de: TAP

Descrição Geral

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

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

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 antagônicos. Uma tentativa direta de defender o membro ou os membros que estão sendo atacados (ou defender seus protetores) provavelmente só tornará os opositores mais antagônicos. Deve-se procurar uma alternativa mais sutil e indireta.

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

Imagem de: LIW

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.

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

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

Imagem de: ELF, e ORC

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.

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

Se as avaliações forem precisas, provavelmente os membros do ELF, e 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 ELF, e ORC, isolando-os o mais possível das atitudes negativas de outros membros.

Provavelmente haverá alguns temas para os quais a posição de membros do ELF, e 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.

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

Relatório preparado para: Sample Team
Team Development—Optimizar o trabalho em equipa
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

Relatório preparado para: Sample Team
Team Development–Optimizar o trabalho em equipa
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

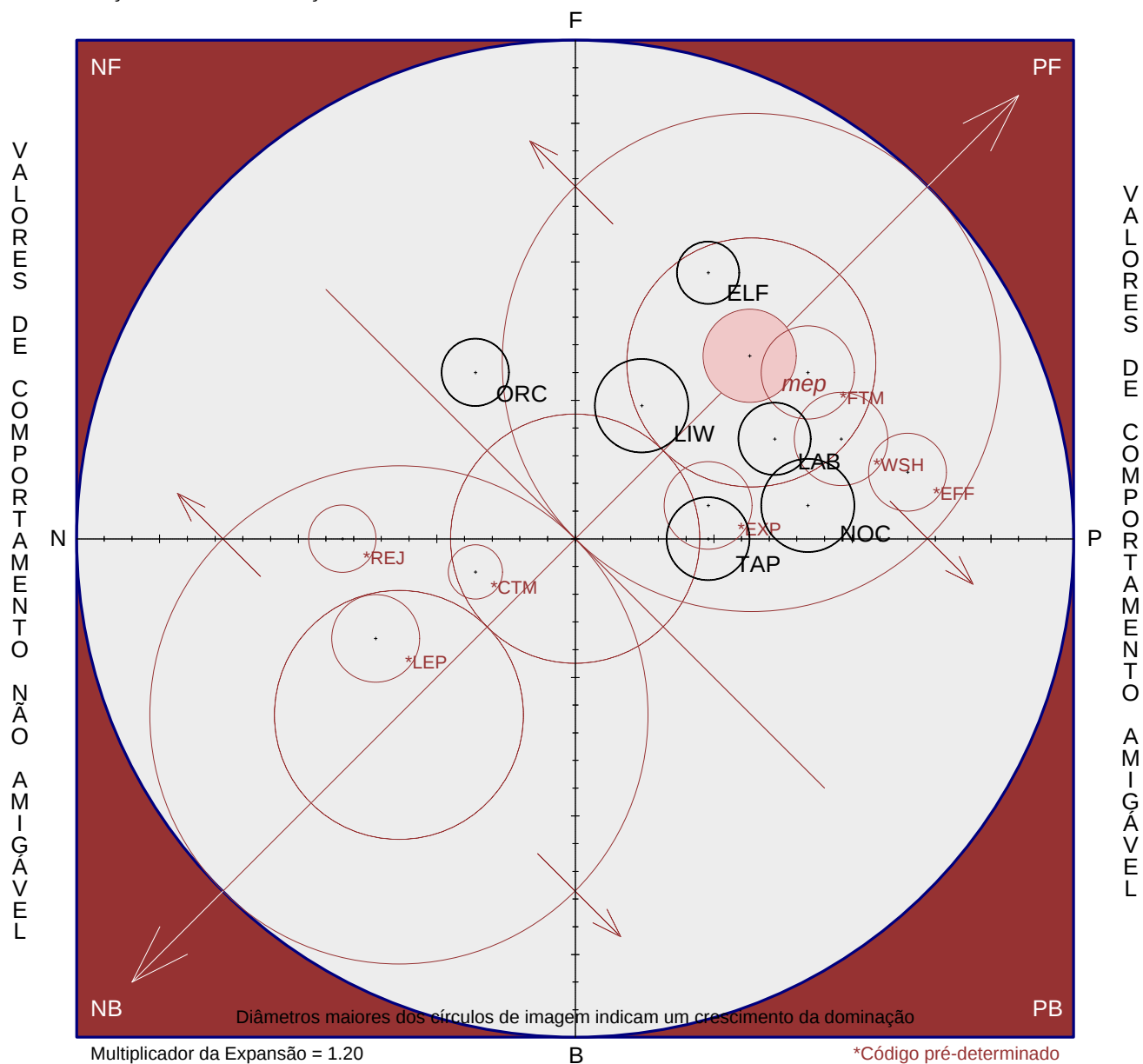
O seguinte diagrama de campo demonstra a localização média para cada *conceito*, e/ou *pessoa*, baseada nas avaliações recebidas.

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

*Código pré-determinado

Relatório preparado para: Sample Team
Team Development–Optimizar o trabalho em equipa
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

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



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

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 LAB

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

Imagem de: *FTM, 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, e *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: *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.

Imagem de: *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: *REJ

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.

Imagens de Pessoas Avaliadas por LAB

Imagem de: NOC

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: LIW

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: TAP

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: LAB

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: ELF

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.

Imagem de: ORC

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: NOC

Relatório preparado para: Sample Team
Team Development—Optimizar o trabalho em equipa
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

Relatório preparado para: Sample Team
Team Development–Optimizar o trabalho em equipa
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

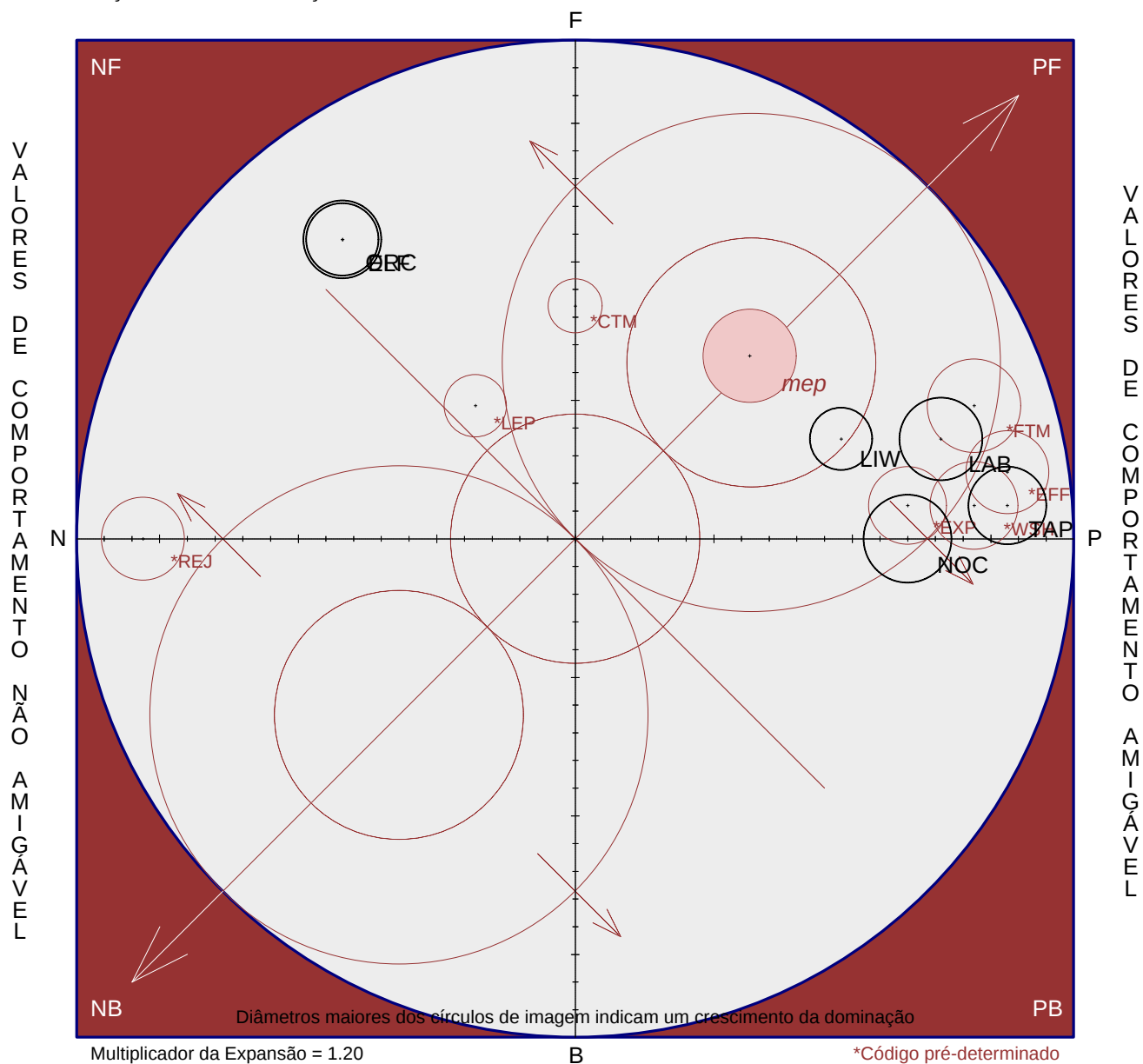
O seguinte diagrama de campo demonstra a localização média para cada *conceito*, e/ou *pessoa*, baseada nas avaliações recebidas.

	Código Nome	Localização da Imagem Final					
Imagens de Conceitos	*FTM	3.0	U	14.4	P	4.8	F
	*WSH	2.0	U	14.4	P	1.2	F
	*EFF	1.0	U	15.6	P	2.4	F
	*REJ	1.0	U	15.6	N	0.0	F
	*EXP	0.0	U	12.0	P	1.2	F
	*LEP	3.0	D	3.6	N	4.8	F
	*CTM	5.0	D	0.0	P	8.4	F
Imagens de Pessoas	NOC	2.0	U	12.0	P	0.0	F
	LAB	1.0	U	13.2	P	3.6	F
	ELF	0.0	U	8.4	N	10.8	F
	TAP	0.0	U	15.6	P	1.2	F
	ORC	1.0	D	8.4	N	10.8	F
	LIW	3.0	D	9.6	P	3.6	F

*Código pré-determinado

Relatório preparado para: Sample Team
Team Development–Optimizar o trabalho em equipa
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

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



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

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 NOC

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

Imagem de: *FTM

Descrição Geral

De acordo com o avaliador, os valores mais característicos parecem ser: *Trabalho 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, *EFF, e *WSH

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: *REJ

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.

Imagem de: *CTM

Descrição Geral

De acordo com o avaliador, os valores mais característicos parecem ser: *Obediência à hierarquia de comando, comportamento de acordo com a autoridade, auto-sacrifício, se necessário.*

Os membros que recebem estas avaliações geralmente parecem muito contidos, tanto no sentido de submissão às obrigações, quanto no sentido de mostrar pouca emoção. De alguma forma, não parecem amigáveis e estão freqüentemente em conflito. São cautelosos, orientados para a tarefa, e preocupados com as reações daqueles que detêm autoridade. Freqüentemente trabalham muito, ou pelo menos tendem a uma abordagem repetitiva e obsessiva com relação ao trabalho, e freqüentemente deixam evidente que estão sacrificando-se para satisfazer à autoridade.

Imagem de: *LEP

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.

Imagens de Pessoas Avaliadas por NOC

Imagem de: NOC, LAB, e TAP

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: ORC, e ELF

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: LIW

Descrição Geral

De acordo com o avaliador, os valores mais característicos parecem ser: *Dedicação, fidelidade, confiança na bondade dos outros.*

Os membros deste tipo tendem a ser gentis e amigáveis, bons, práticos, estáveis e confiáveis. Eles levam suas responsabilidades a sério e estão preocupados em fazer um bom trabalho. Desejam contribuir para a equidade, a justiça e a integridade, tanto dentro do grupo como entre os grupos. Desejam seguir fielmente os líderes que representam seu ideal de autoridade benevolente, mas tendem a não assumir a liderança. Eles esperam que a autoridade seja benevolente, e em alguns casos podem não ser críticos. Geralmente tendem a assumir o melhor sobre os outros, e a procurar o melhor.

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

Relatório preparado para: Sample Team
Team Development—Optimizar o trabalho em equipa
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

Relatório preparado para: Sample Team
Team Development–Optimizar o trabalho em equipa
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

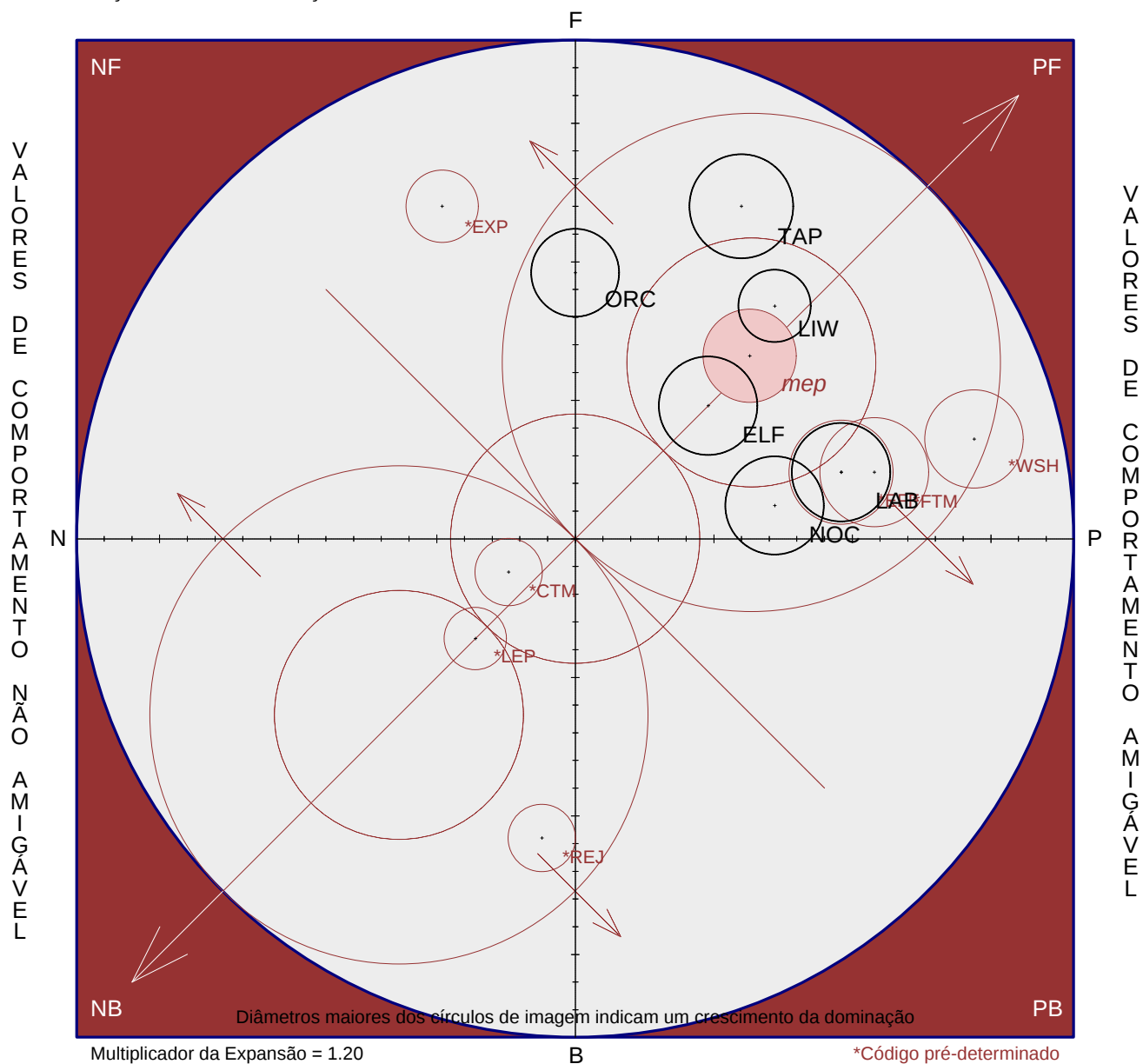
O seguinte diagrama de campo demonstra a localização média para cada *conceito*, e/ou *pessoa*, baseada nas avaliações recebidas.

	Código Nome	Localização da Imagem Final					
Imagens de Conceitos	*FTM	6.0	U	10.8	P	2.4	F
	*EFF	5.0	U	9.6	P	2.4	F
	*WSH	4.0	U	14.4	P	3.6	F
	*EXP	1.0	D	4.8	N	12.0	F
	*CTM	2.0	D	2.4	N	1.2	B
	*REJ	2.0	D	1.2	N	10.8	B
	*LEP	3.0	D	3.6	N	3.6	B
Imagens de Pessoas	TAP	5.0	U	6.0	P	12.0	F
	LAB	4.0	U	9.6	P	2.4	F
	NOC	4.0	U	7.2	P	1.2	F
	ELF	4.0	U	4.8	P	4.8	F
	ORC	2.0	U	0.0	P	9.6	F
	LIW	1.0	D	7.2	P	8.4	F

*Código pré-determinado

Relatório preparado para: Sample Team
Team Development–Optimizar o trabalho em equipa
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

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



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

Relatório de Bales

Sobre o Relatório de Bales quanto ao Diagrama de Campo

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

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

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

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

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

Imagens de Conceitos Avaliados por ORC

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, *FTM, e *WSH

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: *EXP

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: *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: *LEP

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.

Imagem de: *REJ

Descrição Geral

De acordo com o avaliador, os valores mais característicos parecem ser: *Resistência passiva à cooperação com a autoridade.*

A característica central deste tipo de comportamento é evitar fazer o que é pedido ou desejado pela autoridade, mas também evitar a punição, sendo despreocupado ou passivo quanto a ela, o mais possível. Às vezes o medo do fracasso, ou a ansiedade geral quanto à habilidade de alguém para que atue satisfatoriamente é a primeira causa. Hesitar, recuar, corar, ir embora, são sinais do comportamento momentâneo desta direção. Porém, pode haver causas relacionadas aos valores.

Imagens de Pessoas Avaliadas por ORC

Imagem de: NOC, e LAB

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: ELF

Descrição Geral

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

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

Imagem de: TAP

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: LIW

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: 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.

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

Relatório preparado para: Sample Team
Team Development—Optimizar o trabalho em equipa
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

Relatório preparado para: Sample Team
Team Development–Optimizar o trabalho em equipa
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

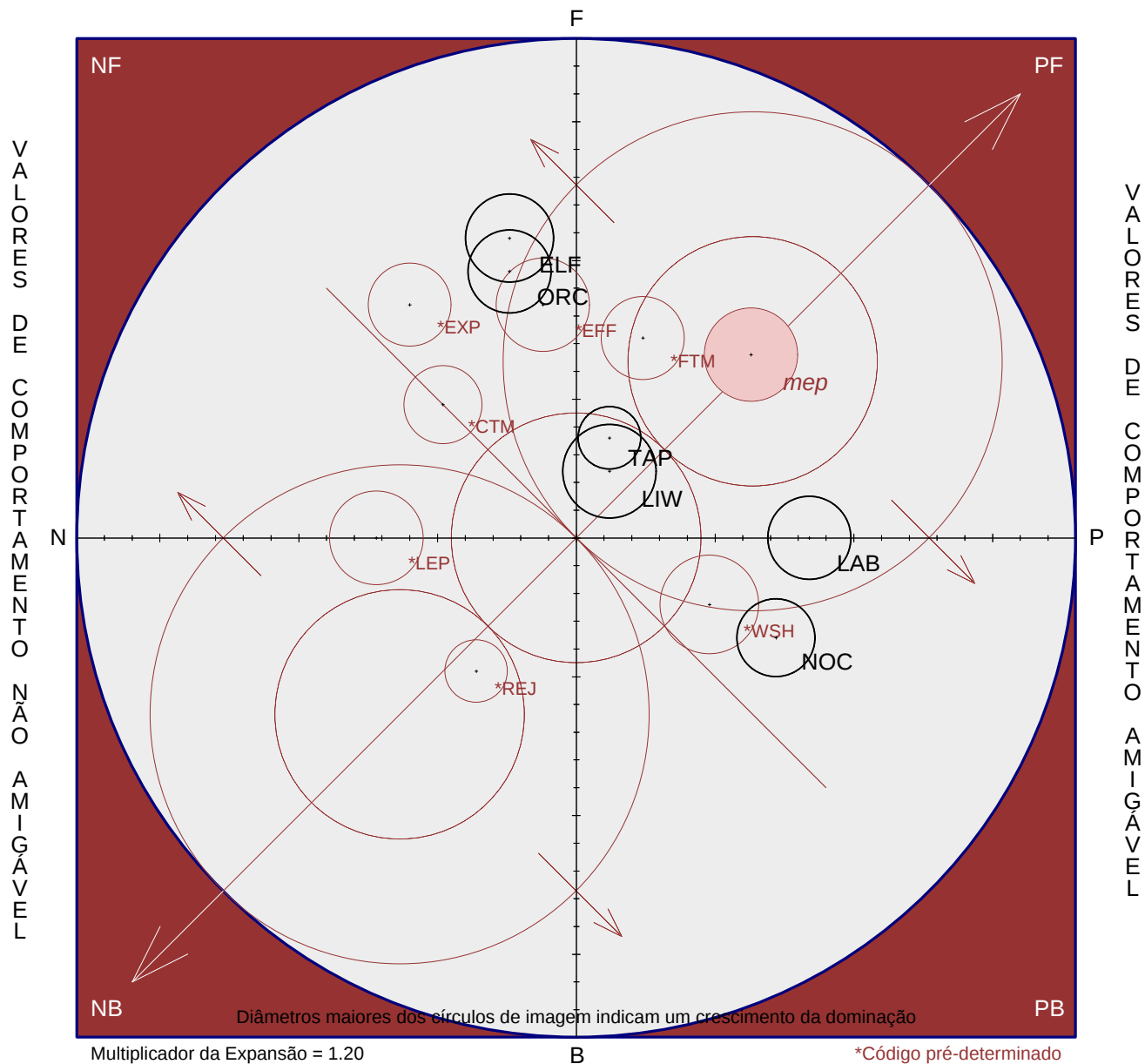
O seguinte diagrama de campo demonstra a localização média para cada *conceito*, e/ou *pessoa*, baseada nas avaliações recebidas.

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

*Código pré-determinado

Relatório preparado para: Sample Team
Team Development–Optimizar o trabalho em equipa
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

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



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

Relatório de Bales

Sobre o Relatório de Bales quanto ao Diagrama de Campo

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

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

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

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

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

Imagens de Conceitos Avaliados por ELF

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, 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: *LEP

Descrição Geral

De acordo com o avaliador, os valores mais característicos parecem ser: *Intransigência, assertividade auto-orientada.*

O comportamento deste tipo parece ser dominador, agressivo e ameaçador para outros membros do grupo. Dominadores e hostis, geralmente sentem desprezo pela fraqueza, a sensibilidade e a ternura. Eles não admitirão tais tendências em si mesmos, e tendem a ridicularizar e atacar pessoas sensíveis e confiantes. Eles acreditam em “sobrevivência do mais forte”, e na “lei da selva”, e que a violência é necessária para a sobrevivência, e aqueles que são fracos e ternos merecem ser “excluídos”.

Imagem de: *WSH

Descrição Geral

De acordo com o avaliador, os valores mais característicos parecem ser: *Proteção dos membros menos capacitados, oferecimento de ajuda quando necessário.*

As pessoas deste tipo se diferenciam por uma tendência a darem aos outros apoio emocional, através de um comportamento ativo, divertido, sociável, sorridente e caloroso. O cuidado é freqüentemente mostrado em relação aos membros do grupo que estão emocionalmente contidos ou que não são totalmente capazes de desempenhar as tarefas do grupo, através de expressões de preocupação com seu conforto e bem-estar. As pessoas que mostram liderança nesta direção freqüentemente são vistas como bons pais e mães. Elas tentam manter o tom emotivo do grupo (ou pelo menos a atmosfera de apoio em um subgrupo dependente e submisso) do lado amigável e carinhoso. Elas podem ser muito valiosas na ajuda às pessoas menos amadurecidas, ou àquelas que tiveram experiências de insuficiência de qualquer tipo, e que estão nos estágios iniciais de aprendizagem, treinamento ou recuperação.

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.

Imagem de: *CTM, e *EXP

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: *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 ELF

Imagem de: LIW

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: LAB

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: ORC, e ELF

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: NOC

Descrição Geral

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

Estes membros parecem valorizar a afeição e a estima. Eles reagem fácil e positivamente e atraem brincadeiras e expressões de amizade dos outros. Tendem a formar relações especiais, ou a se tornarem uma parte de um grupo amigo dentro do qual eles recebem o apoio especial de que precisam. Tal grupo amigo, porém, pode tender a se fechar, e não ser orientado para a tarefa. Os membros partilham a liberalidade, e oferecem apoio emocional e calor humano uns aos outros. O desejo de receber e dar apoio pode ser tão forte em alguns casos, que leva a uma identificação geral com pessoas menos privilegiadas de vários tipos, e a um desejo de ajudá-las. Em alguns casos, porém, este desejo pode ser mais fantasia, e pode levar a ações pouco realistas.

Imagem de: TAP

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: TAP

Relatório preparado para: Sample Team
Team Development—Optimizar o trabalho em equipa
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

Relatório preparado para: Sample Team
Team Development–Optimizar o trabalho em equipa
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

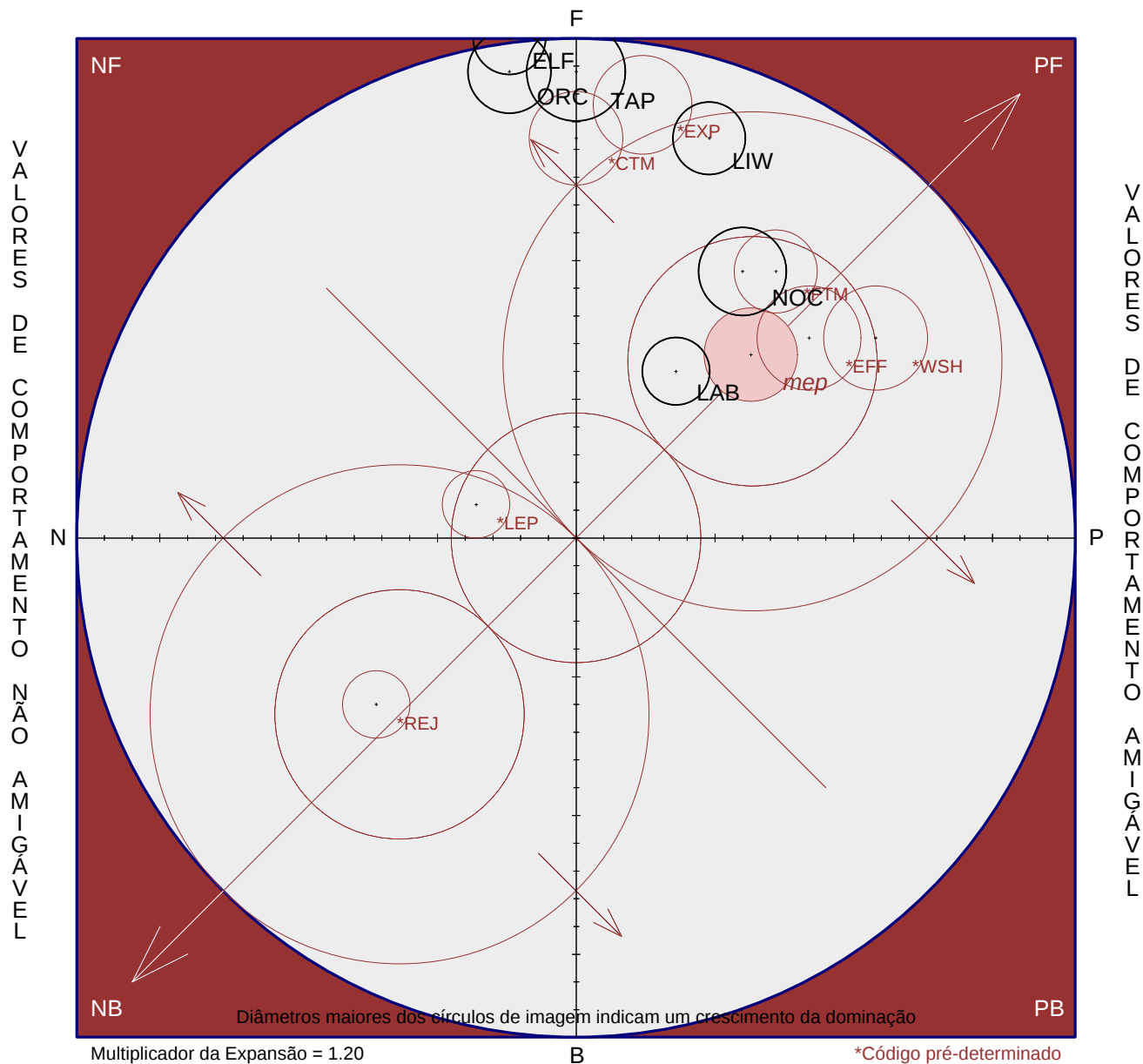
O seguinte diagrama de campo demonstra a localização média para cada *conceito*, e/ou *pessoa*, baseada nas avaliações recebidas.

	Código Nome	Localização da Imagem Final					
Imagens de Conceitos	*EFF	5.0	U	8.4	P	7.2	F
	*WSH	5.0	U	10.8	P	7.2	F
	*EXP	4.0	U	2.4	P	15.6	F
	*CTM	3.0	U	0.0	P	14.4	F
	*FTM	1.0	U	7.2	P	9.6	F
	*LEP	2.0	D	3.6	N	1.2	F
	*REJ	2.0	D	7.2	N	6.0	B
Imagens de Pessoas	TAP	4.0	U	0.0	P	16.8	F
	NOC	2.0	U	6.0	P	9.6	F
	ORC	1.0	U	2.4	N	16.8	F
	ELF	1.0	D	2.4	N	18.0	F
	LIW	1.0	D	4.8	P	14.4	F
	LAB	2.0	D	3.6	P	6.0	F

*Código pré-determinado

Relatório preparado para: Sample Team
Team Development–Otimizar o trabalho em equipa
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

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



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

Relatório de Bales

Sobre o Relatório de Bales quanto ao Diagrama de Campo

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

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

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

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

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

Imagens de Conceitos Avaliados por TAP

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

Imagem de: *WSH

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: *EFF

Descrição Geral

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

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

Imagem de: *EXP

Descrição Geral

De acordo com o avaliador, os valores mais característicos parecem ser: *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: *CTM

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: *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: *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.

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 frequentemente 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 TAP

Imagem de: TAP

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: NOC, e LIW

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.

Imagem de: ORC, e ELF

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: LAB

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: LIW

Relatório preparado para: Sample Team
Team Development—Optimizar o trabalho em equipa
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

Relatório preparado para: Sample Team
Team Development–Optimizar o trabalho em equipa
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

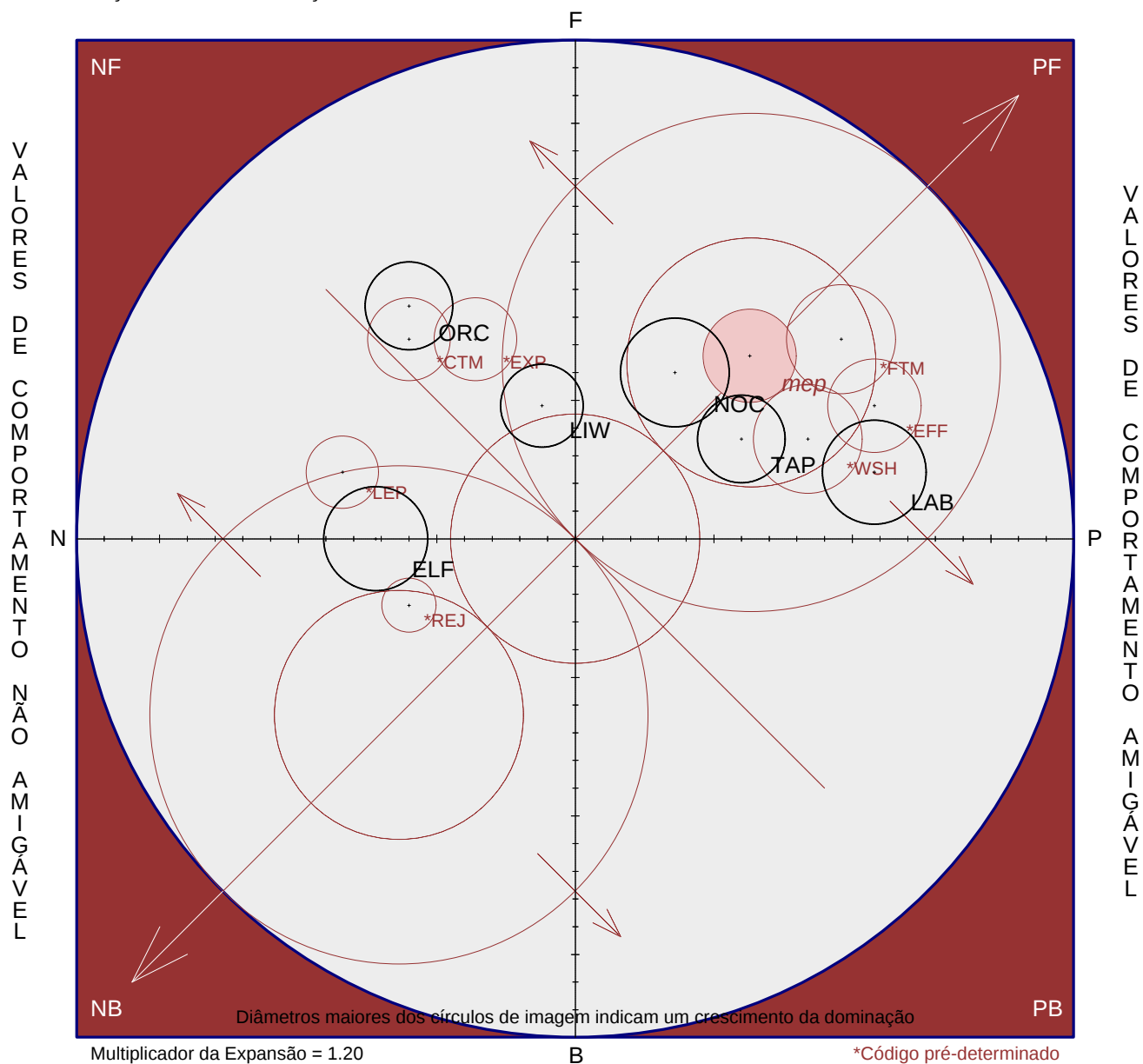
O seguinte diagrama de campo demonstra a localização média para cada *conceito*, e/ou *pessoa*, baseada nas avaliações recebidas.

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

*Código pré-determinado

Relatório preparado para: Sample Team
Team Development–Otimizar o trabalho em equipa
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

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



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

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 LIW

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

Imagem de: *WSH, e *EFF

Descrição Geral

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

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

Imagem de: *CTM, e *EXP

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: *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.

Imagem de: *REJ

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.

Imagens de Pessoas Avaliadas por LIW

Imagem de: LAB

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: NOC

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: ELF

Descrição Geral

De acordo com o avaliador, os valores mais característicos parecem ser: *Intransigência, assertividade auto-orientada.*

O comportamento deste tipo parece ser dominador, agressivo e ameaçador para outros membros do grupo. Dominadores e hostis, geralmente sentem desprezo pela fraqueza, a sensibilidade e a ternura. Eles não admitirão tais tendências em si mesmos, e tendem a ridicularizar e atacar pessoas sensíveis e confiantes. Eles acreditam em “sobrevivência do mais forte”, e na “lei da selva”, e que a violência é necessária para a sobrevivência, e aqueles que são fracos e ternos merecem ser “excluídos”.

Imagem de: TAP

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: LIW

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: ORC

Descrição Geral

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

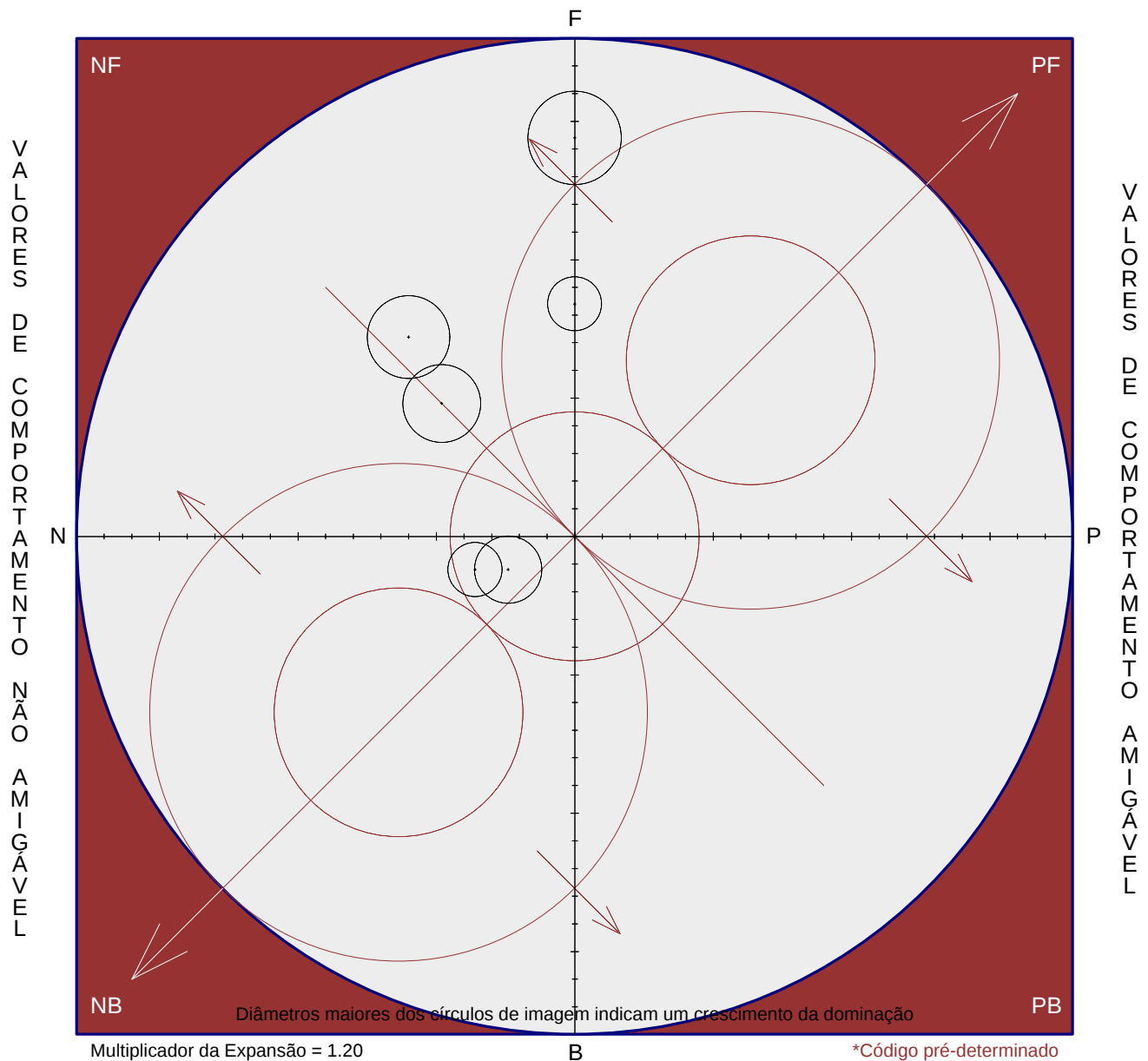
Os membros avaliados nesta direção provavelmente mostram um comportamento que é persistentemente legalista, um desejo impregnado de sempre estar certos (embora tais pessoas possam tentar não ser dominadoras). A insistência quanto à contenção é freqüentemente interpretada pelos outros como uma tentativa 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.

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—Optimizar o trabalho em equipa
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

Relatório preparado para: Sample Team
Team Development–Optimizar o trabalho em equipa
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

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



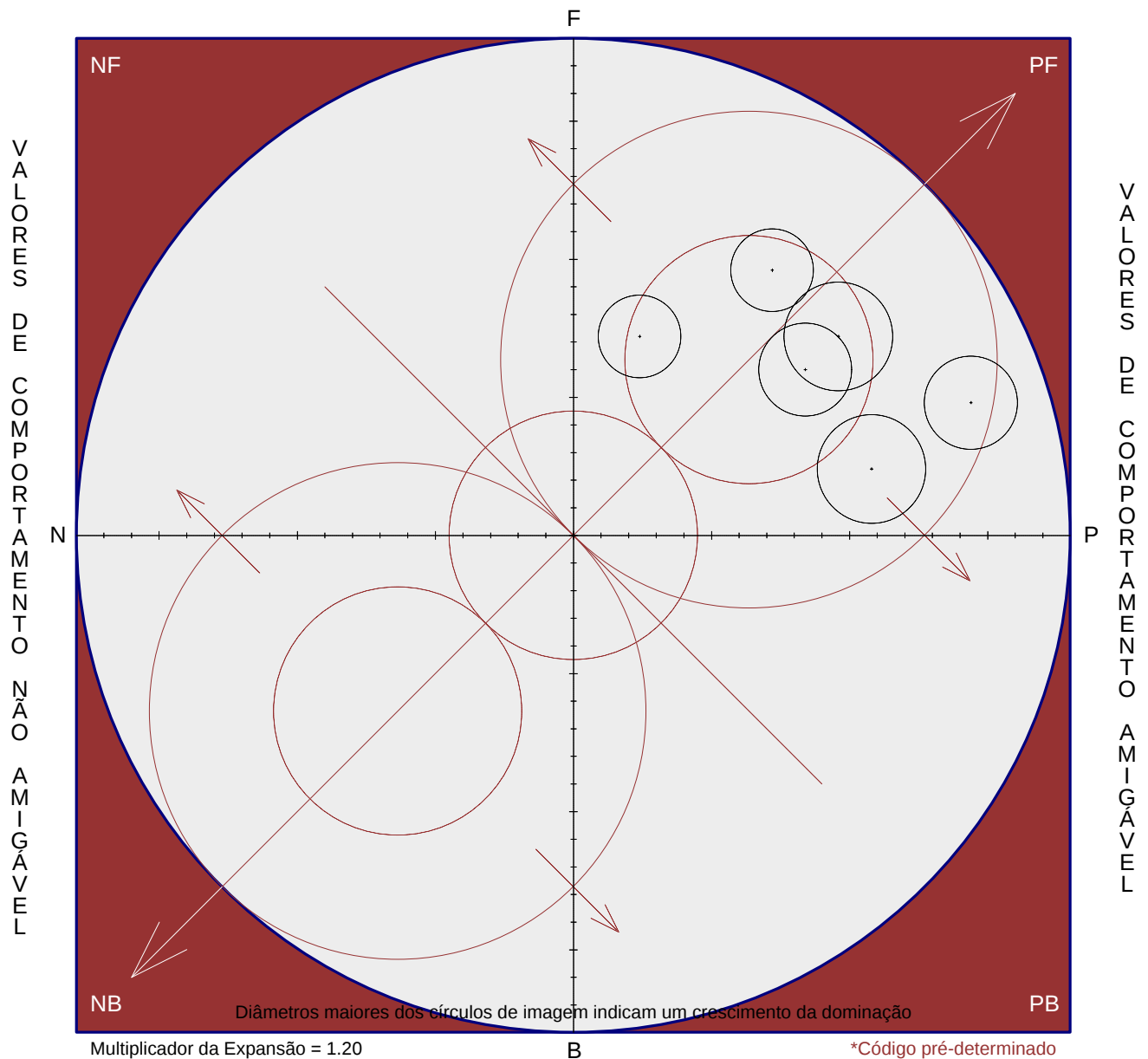
OPOSIÇÃO DIANTE DA ORIENTAÇÃO PARA A TAREFA, POR PARTE DE UMA AUTORIDADE ESTABELECID

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—Optimizar o trabalho em equipa
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

Relatório preparado para: Sample Team
Team Development–Optimizar o trabalho em equipa
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

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



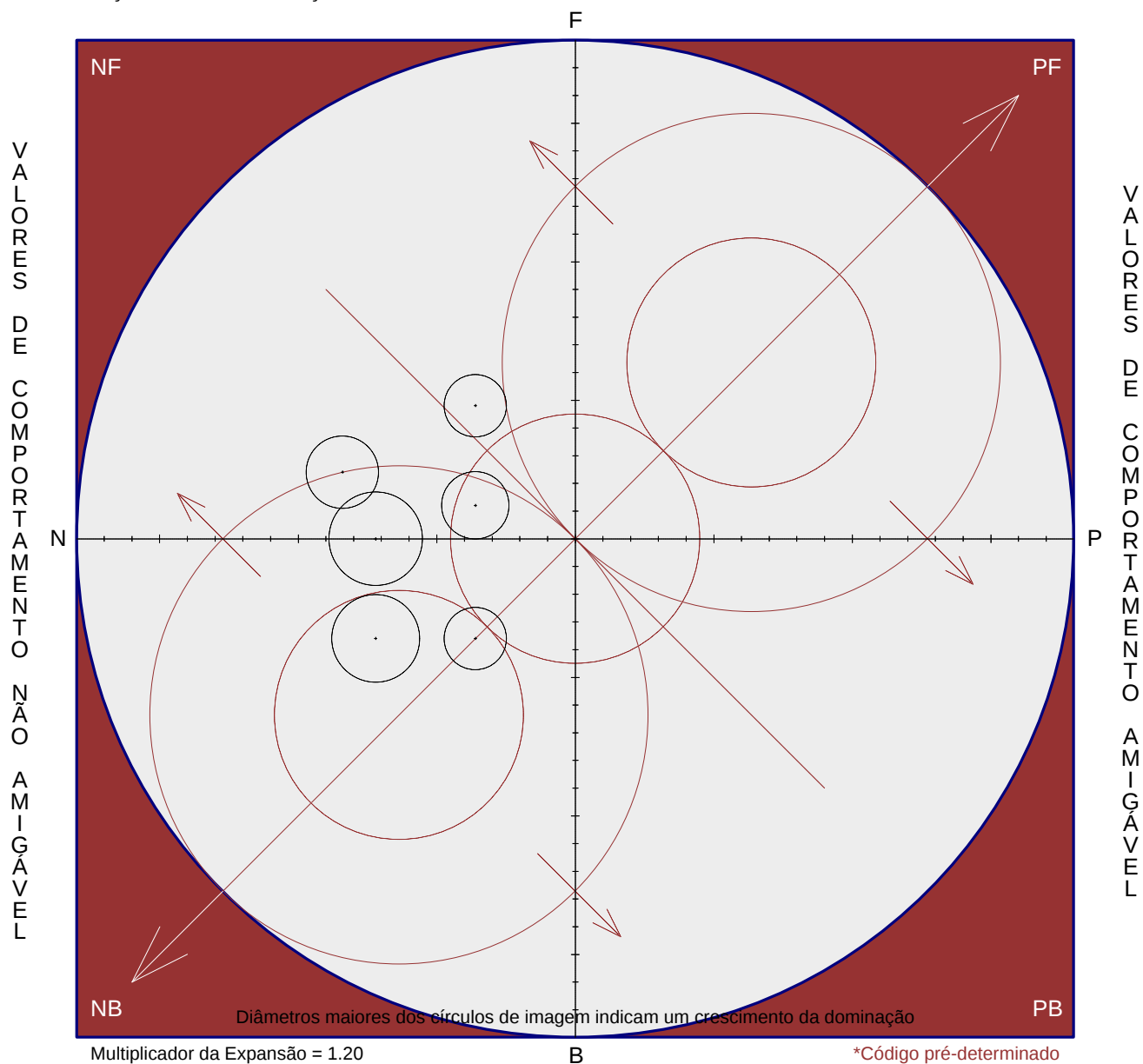
OPOSIÇÃO DIANTE DA ORIENTAÇÃO PARA A TAREFA, POR PARTE DE UMA AUTORIDADE ESTABELECID

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—Optimizar o trabalho em equipa
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

Relatório preparado para: Sample Team
Team Development–Optimizar o trabalho em equipa
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

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



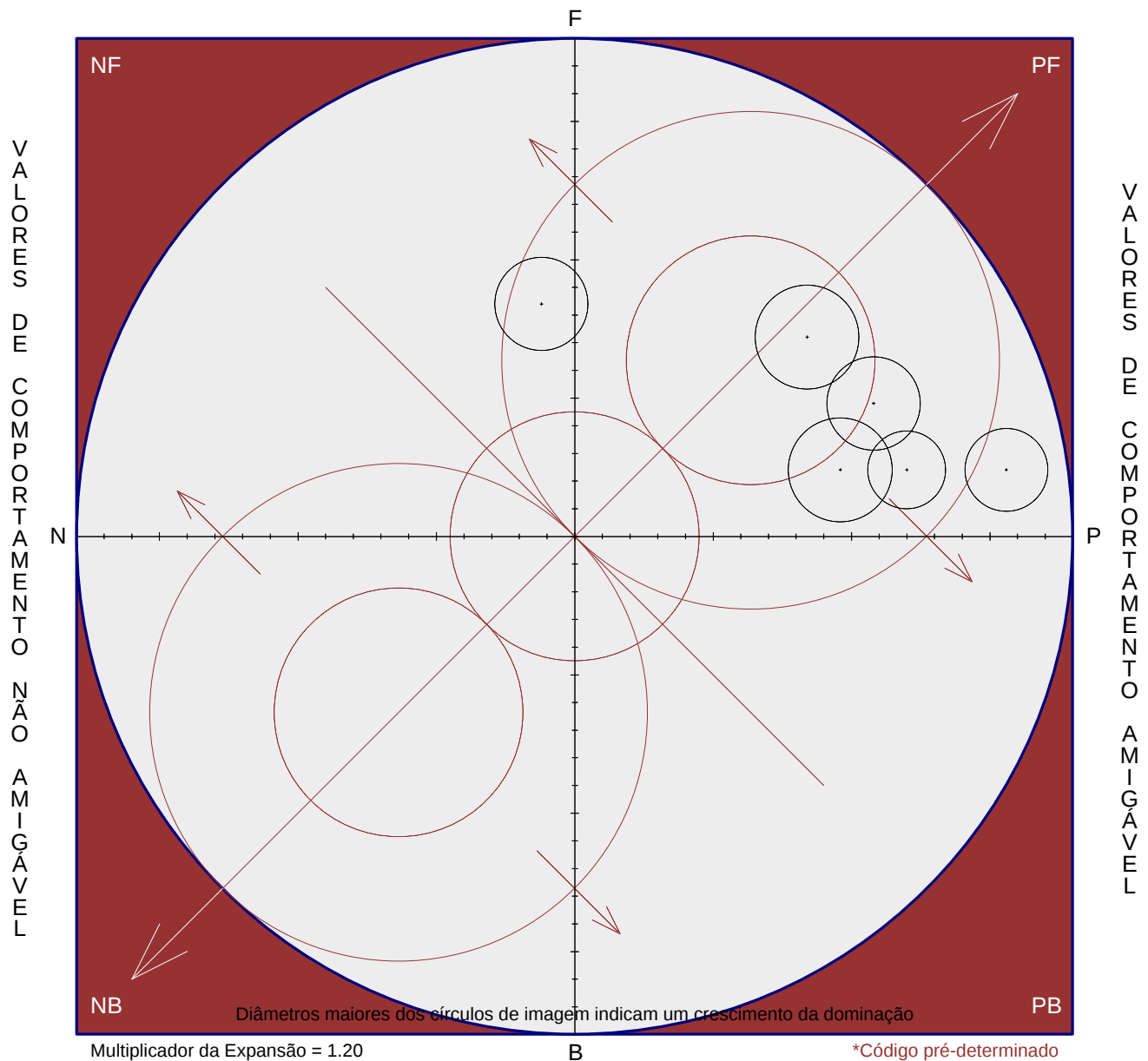
OPOSIÇÃO DIANTE DA ORIENTAÇÃO PARA A TAREFA, POR PARTE DE UMA AUTORIDADE ESTABELECID

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—Optimizar o trabalho em equipa
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

Relatório preparado para: Sample Team
Team Development—Optimizar o trabalho em equipa
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

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



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

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

Relatório preparado para: Sample Team
Team Development—Optimizar o trabalho em equipa
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

Relatório preparado para: Sample Team
Team Development–Optimizar o trabalho em equipa
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

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

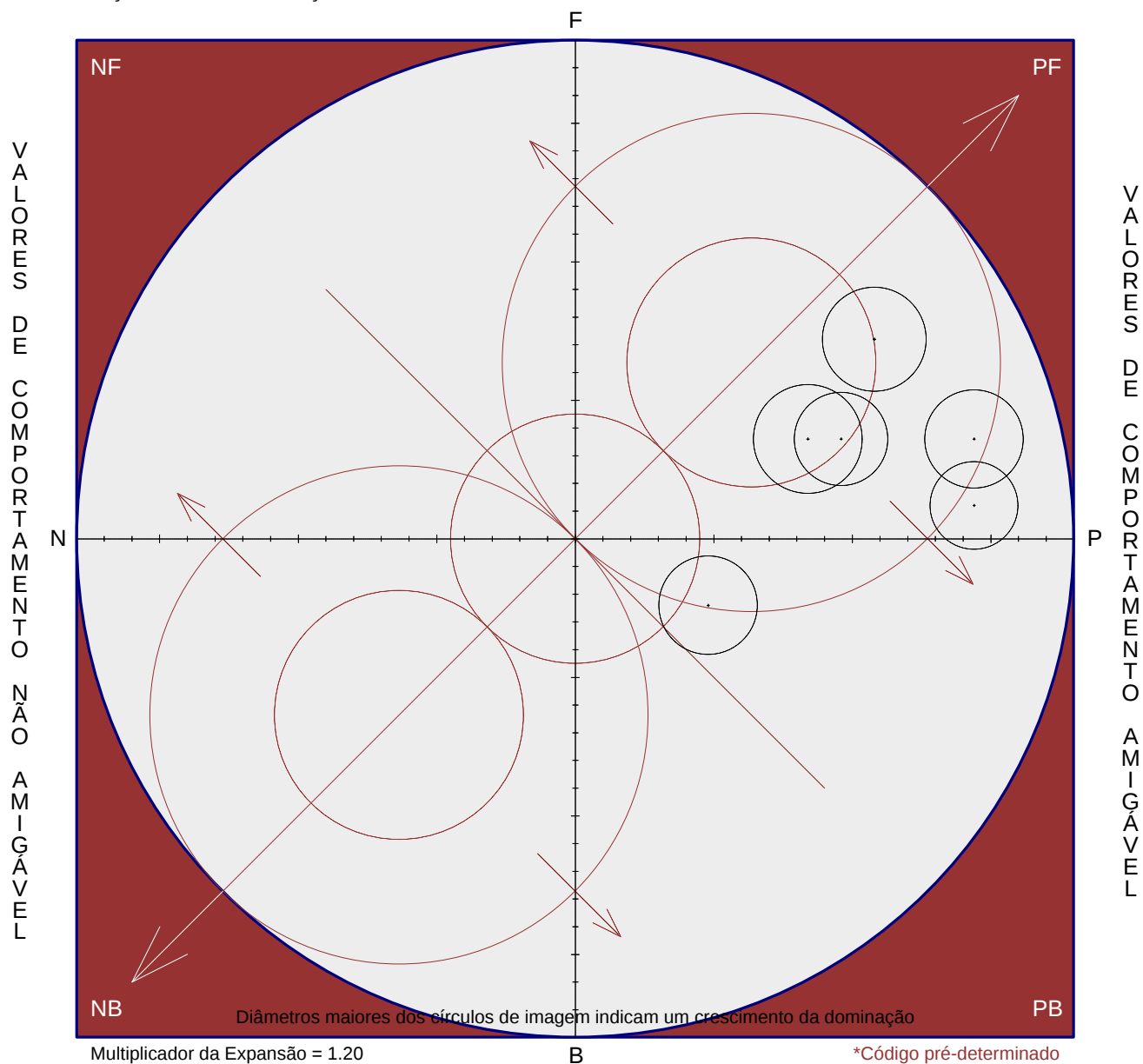
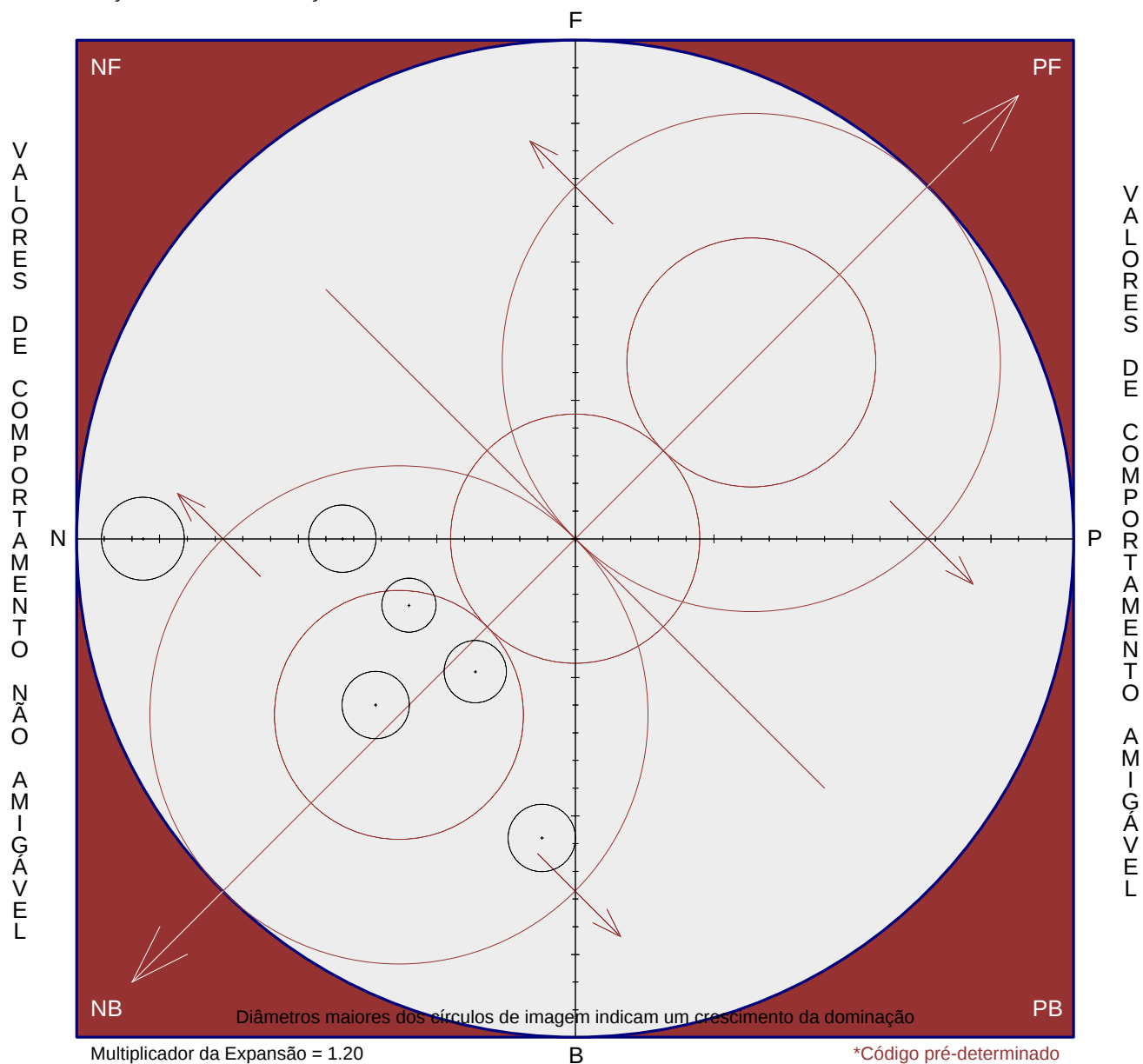


Diagrama de Campo do Diagrama de Dispersão
Valores Individuais e Organizacionais
Distribuição das avaliações individuais feitas sobre: *REJ

Relatório preparado para: Sample Team
Team Development—Optimizar o trabalho em equipa
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

Relatório preparado para: Sample Team
Team Development–Optimizar o trabalho em equipa
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

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



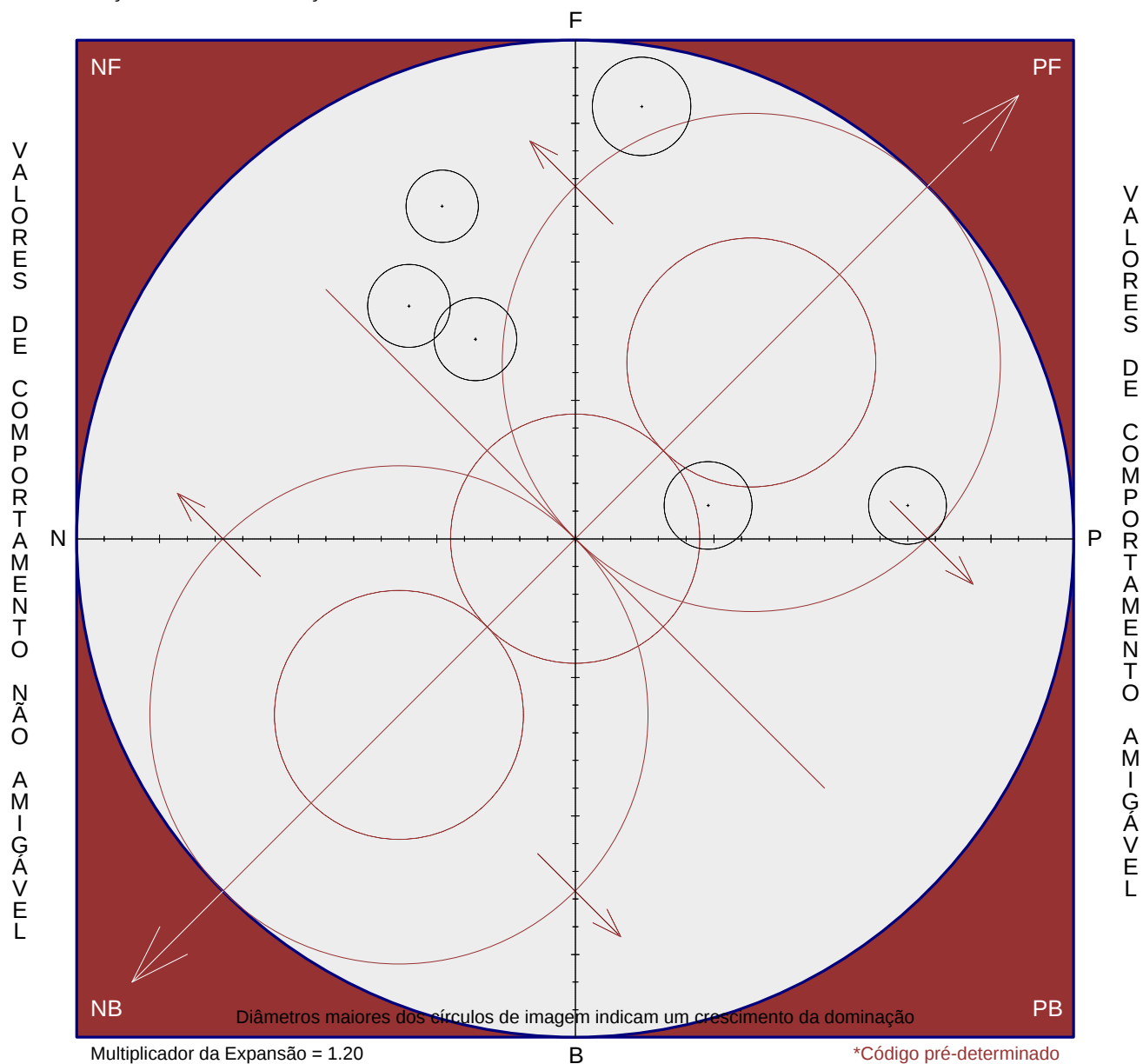
OPOSIÇÃO DIANTE DA ORIENTAÇÃO PARA A TAREFA, POR PARTE DE UMA AUTORIDADE ESTABELECID

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

Relatório preparado para: Sample Team
Team Development–Optimizar o trabalho em equipa
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

Relatório preparado para: Sample Team
Team Development–Optimizar o trabalho em equipa
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

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



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