

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

Relatório preparado para: Pat Sample
Leadership Development—Perfis de liderança
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

Relatório preparado para: Pat Sample
Leadership Development—Perfis de liderança
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

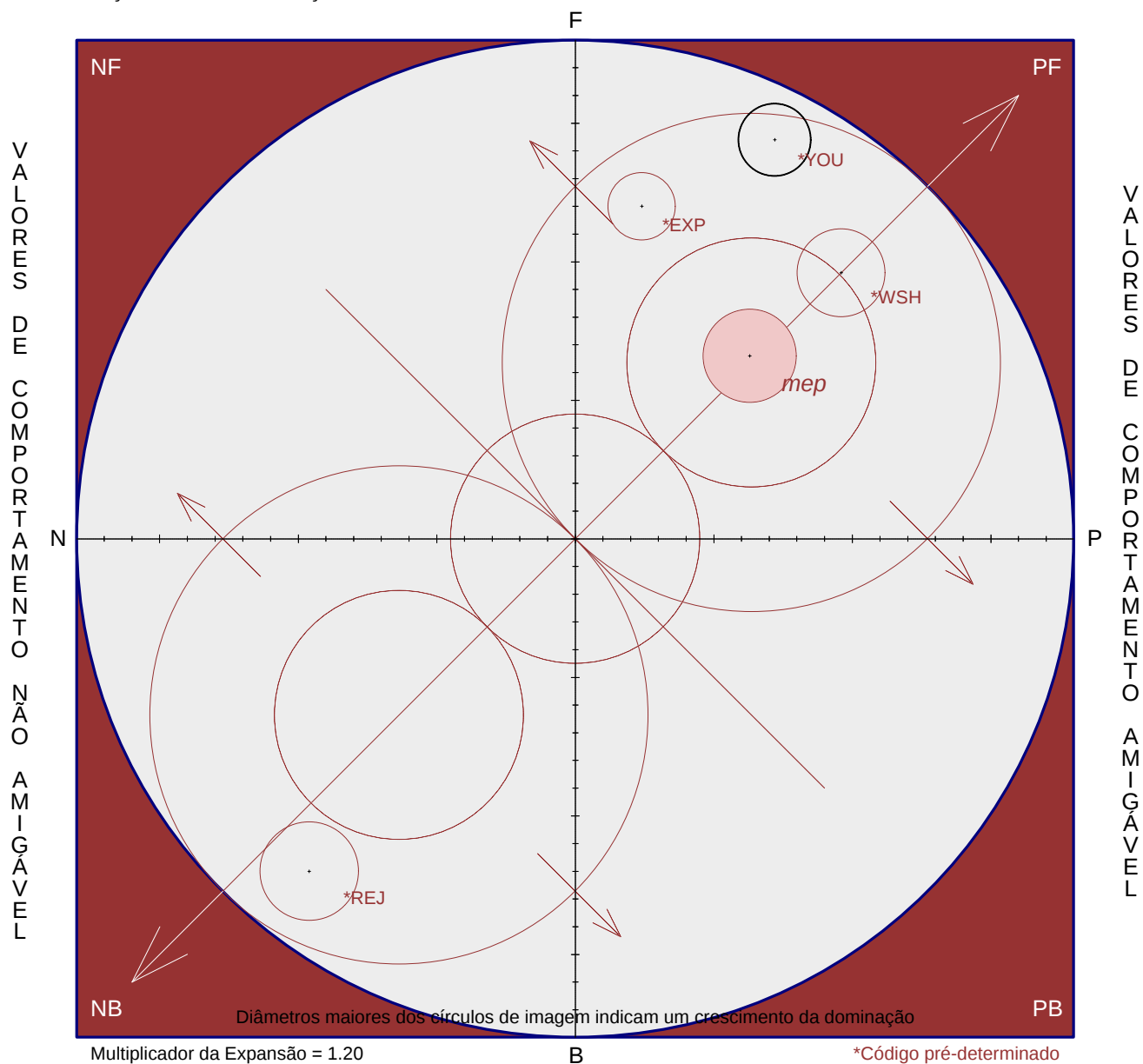
O seguinte diagrama de campo demonstra a localização média para cada *conceito*, e/ou *pessoa*, baseada nas avaliações recebidas.

	Código Nome	Localização da Imagem Final					
Imagens de Conceitos	*REJ	4.0	U	9.6	N	12.0	B
	*WSH	2.0	U	9.6	P	9.6	F
	*EXP	2.0	D	2.4	P	12.0	F
Imagens de Pessoas	*YOU	1.0	D	7.2	P	14.4	F

*Código pré-determinado

Relatório preparado para: Pat Sample
Leadership Development—Perfis de liderança
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

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



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

Relatório de Bales

Sobre o Relatório de Bales quanto ao Diagrama de Campo

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

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

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

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

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

Imagens de Conceitos Avaliados por YOU

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

Imagem de: *REJ

Descrição Geral

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

Estes valores são mostrados freqüentemente através de ataques reais ou simbólicos, ridicularizando a dependência submissa e o convencionalismo por parte de outros membros do grupo. Há tentativas constantes de mostrar-se como fascinante, surpreendente, chocante, descontrolado, espetacular e misterioso, para atrair a atenção e a admiração, através de atitudes, roupas e discursos extravagantes e

egocêntricos. A implicação é que outros membros do grupo, ou pelo menos alguns deles, ficam apagados, sem liderança.

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

Imagem de: *WSH

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: *EXP

Descrição Geral

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

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

Imagens de Pessoas Avaliadas por YOU

Imagem de: *YOU

Descrição Geral

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

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

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

Relatório preparado para: Pat Sample
Leadership Development—Perfis de liderança
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

Relatório preparado para: Pat Sample
Leadership Development—Perfis de liderança
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

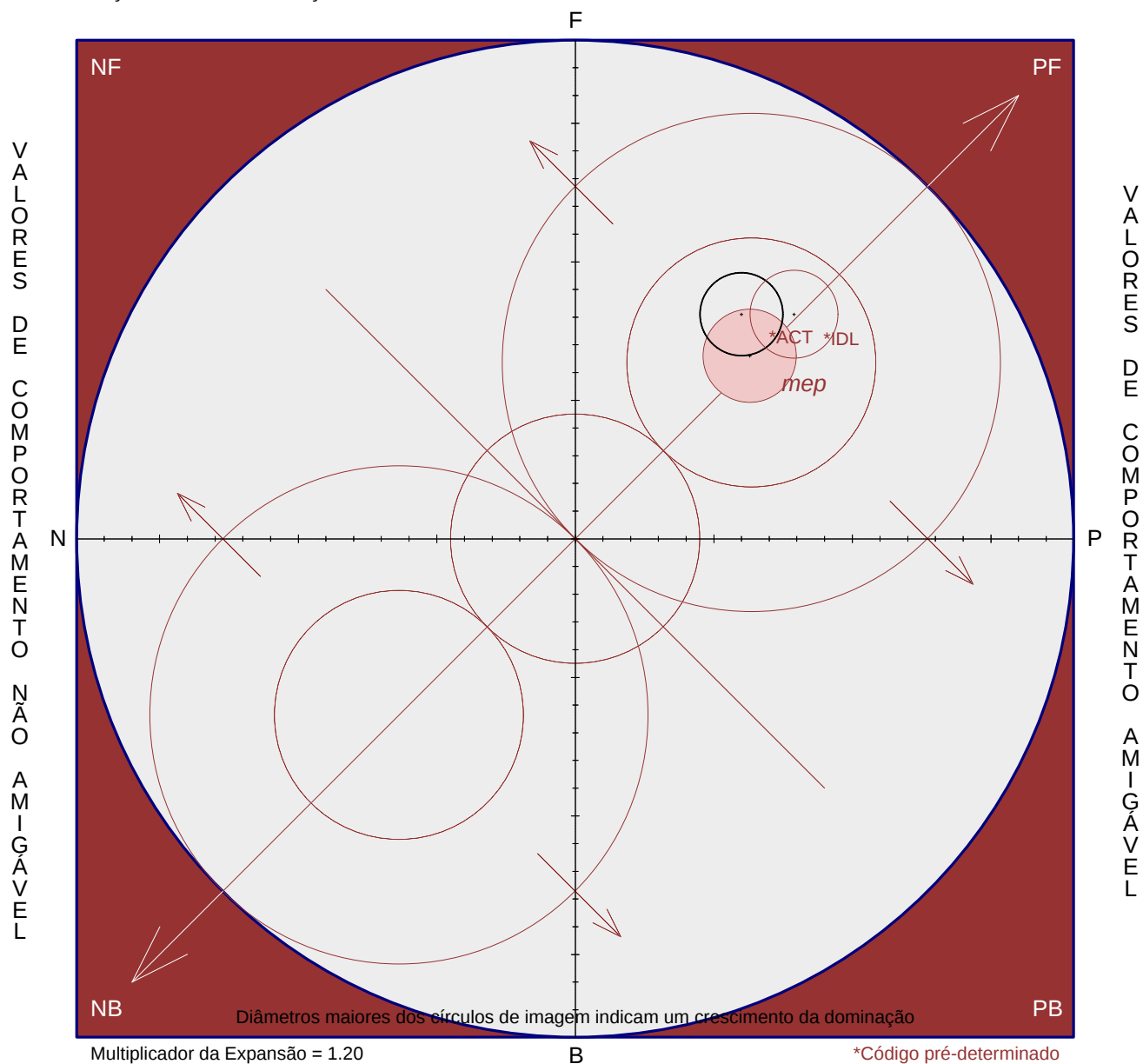
O seguinte diagrama de campo demonstra a localização média para cada *conceito*, e/ou *pessoa*, baseada nas avaliações recebidas.

	Código Nome	Localização da Imagem Final					
Imagens de Conceitos	*IDL	1.6	U	7.9	P	8.2	F
Imagens de Pessoas	*ACT	1.2	U	6.0	P	8.2	F

*Código pré-determinado

Relatório preparado para: Pat Sample
Leadership Development—Perfis de liderança
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

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



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

Relatório de Bales

Sobre o Relatório de Bales quanto ao Diagrama de Campo

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

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

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

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

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

Imagens de Conceitos Avaliados por Membros de Seu Grupo

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

Imagem de: *IDL

Descrição Geral

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

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.

Imagens de Pessoas Avaliadas por Membros de Seu Grupo

Imagem de: *ACT

Descrição Geral

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

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.

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

Relatório preparado para: Pat Sample
Leadership Development—Perfis de liderança
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

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

Relatório preparado para: Pat Sample

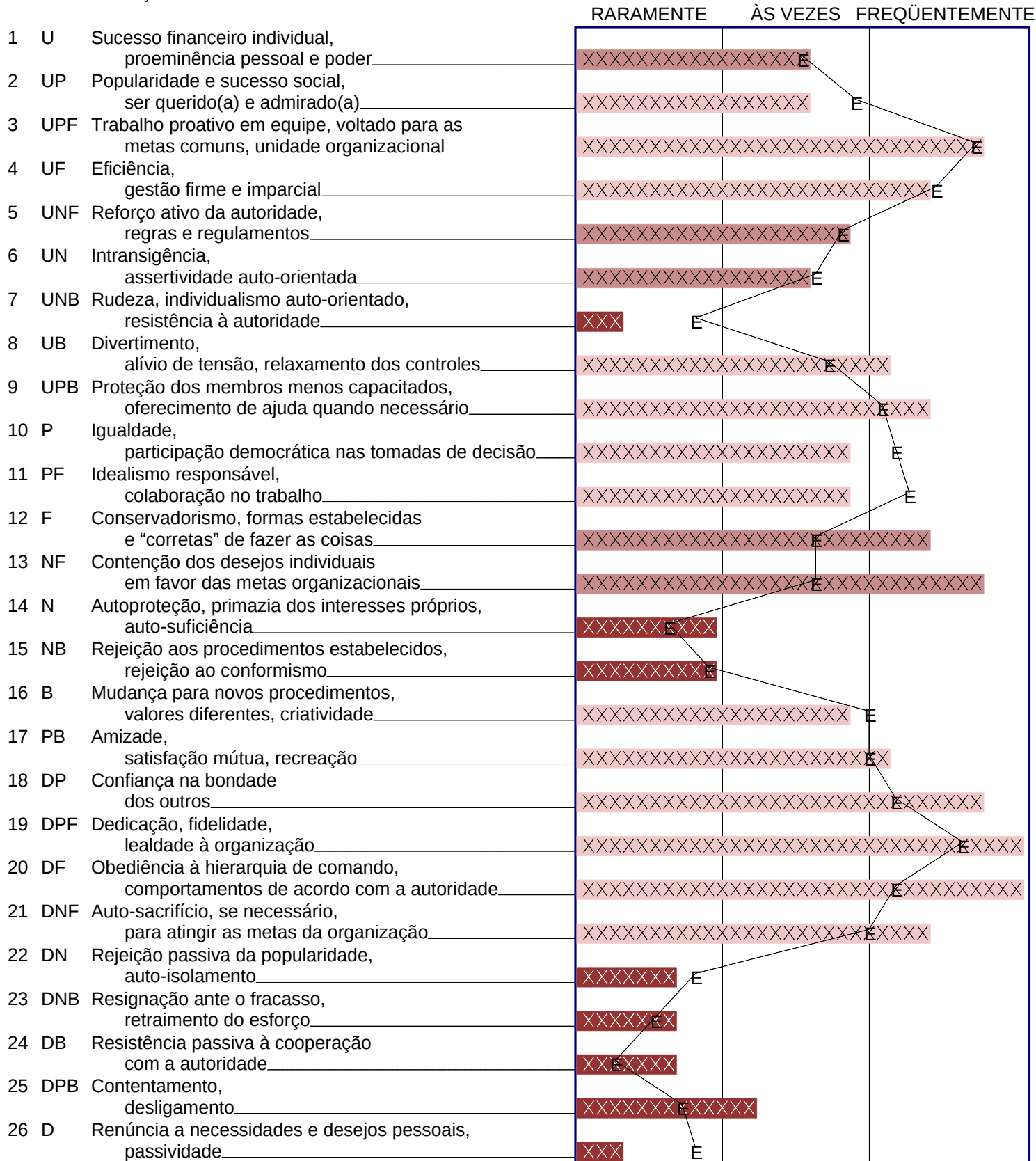
Tipo: PF

Localização Final: 1.2U 6.0P 8.2F

Avaliações: 5

a barra de Xs = a avaliação média sobre cada item

E = a localização ótima para a maioria dos trabalhos eficazes



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

Sinopse do Gráfico de barras sobre: *ACT

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

Itens do gráfico de barras

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

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

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

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

Valores que Podem Ser Necessários Às Vezes, Mas Perigosos

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

Valores que Quase Sempre Interferem no Trabalho em Equipe

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

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

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

Valores que contribuem para um Trabalho Eficaz em Equipe

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

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

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.

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.

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.

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.

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

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

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:

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.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Valores que Podem Ser Necessários Às Vezes, Mas Perigosos

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

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

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

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

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

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

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.

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

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.

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

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*:

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: *IDL

Relatório preparado para: Pat Sample
Leadership Development—Perfis de liderança
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

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

Relatório preparado para: Pat Sample

Tipo: PF

Localização Final: 1.6U 7.9P 8.2F

Avaliações: 5

a barra de Xs = a avaliação média sobre cada item

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

