



Relatório de Equipe

sample team report

NOME DA EQUIPE sample team report

Data 15, 3, 2017

Norma General



INTRODUÇÃO

Para um desempenho eficaz, as equipes e seus líderes precisam responder perguntas como: Qual combinação de habilidades ajudaria esta equipe a ser bem sucedida? Quem trabalhará melhor junto? Que motivos e valores esta equipe tem em comum? Que desafios compartilhados a equipe poderia enfrentar e qual a melhor maneira de lidar com eles? Com base na avaliação das personalidades e valores individuais, este relatório fornece insights e recomendações para responder estas questões e facilitar o desempenho da equipe.

NOME DA EQUIPE

sample team report

SOBRE ESTE RELATÓRIO

DESCRIÇÃO

MEMBROS DA EQUIPE

GN High-Score
GN Low
GN Score-Average
John Score-Avera
John Doe
John High-Score
John Low
Mary Low
Mary High-Score
Mary Score-Avera

PAPÉIS DA EQUIPE

Em equipes, as pessoas desempenham papéis informais baseados na personalidade e valores. Existem cinco papéis: Resultados, Pragmatismo, Inovação, Processo e Relacionamentos. Algumas equipes trabalham melhor quando seus membros desempenham alguns papéis chave; outras trabalham melhor quando a maioria dos papéis está representada. Se algum papel crítico não estiver presente, a equipe pode ter que gerenciar algumas defasagens de desempenho.

DESCARRILADORES DA EQUIPE

Todas as equipes têm problemas que prejudicam sua eficácia. Estes problemas raramente emergem nos estágios iniciais da formação da equipe. Eles costumam aparecer mais tarde quando os membros da equipe estão mais à vontade e monitoram menos seu comportamento nas interações. Esta seção destaca as barreiras compartilhadas para o sucesso da equipe, especialmente quando estão pressionados para entregar resultados.

CULTURA DA EQUIPE

As equipes mais eficazes incluem indivíduos com uma gama de habilidades e "expertises", mas algumas compartilham valores que criam uma cultura que as distingue. Pelo fato de os valores fornecerem a base para as normas, cultura e alinhamento das metas da equipe, os valores compartilhados podem facilitar o desempenho da equipe. Esta seção destaca os valores compartilhados da equipe.

RESULTADOS INDIVIDUAIS

A seção de Pontuações Individuais fornece sumários gráficos que ilustram como os membros da equipe contribuem para os papéis da equipe, os descarriladores chave e os valores chave. Use esta seção para explorar os papéis que os membros da equipe desempenharão com maior probabilidade, quais membros da equipe tem mais probabilidade de mostrar os descarriladores chave sob pressão e como os valores chave de cada membro da equipe se alinham aos valores compartilhados da equipe.

PAPÉIS DA EQUIPE

Os membros da equipe desempenham dois tipos distintos de papéis. O primeiro tipo inclui papéis formais ou funcionais que são definidos em descrições de cargos. O segundo tipo trata dos papéis informais ou psicológicos que os indivíduos desempenham nas equipes. Ambos os tipos de papéis são importantes para o sucesso da equipe e os indivíduos variam quanto a medida que eles os desempenham. Com os papéis informais, algumas pessoas focam sobre a vida social da equipe, enquanto que outros podem encorajar a equipe a prestar atenção aos detalhes e à qualidade. Pelo menos cinco papéis informais precisam ser preenchidos na maioria das equipes para elas serem otimamente sucedidos, e um papel não atendido pode levar a um "gap" no funcionamento da equipe. Estes papéis são relativos a Resultados, Pragmatismo, Inovação, Processos e Relacionamentos. Os números a seguir representam a porcentagem da equipe que desempenha cada papel informal em seu time. Pelo fato de cada membro da equipe poder desempenhar múltiplos papéis, as porcentagens podem não totalizar 100%. Em especial, as porcentagens altas ou baixas para estes papéis provavelmente influenciarão o funcionamento e a reputação da equipe. Cinquenta por cento ou mais é considerado uma alta concentração em um dado papel, e 20% ou menos é considerado uma baixa concentração.

PONTUAÇÕES DA EQUIPE

RESULTADOS

40

Pessoas que organizam o trabalho, esclarecem os papéis, coordenam e proveem direção para os outros. Elas gostam de assumir o comando e buscar resultados.

PRAGMATISMO

60

Pessoas que fazem avaliações práticas e obstinadas sobre ideias e propostas. Elas defendem soluções pragmáticas e suas visões não são influenciadas pela necessidade de manter a harmonia. Elas são diretas e realistas.

INOVAÇÃO

40

Pessoas que reconhecem quando as condições mudaram e quando o time precisa se adaptar. Elas identificam tendências e padrões emergentes rapidamente, gostam de resolver problemas e geram soluções criativas.

PROCESSO

40

Pessoas preocupadas com a implementação, com detalhes da execução e com o uso de processos e sistemas para realizar as tarefas. Elas são organizadas, confiáveis e conscienciosas sobre seguir os procedimentos.

RELACIONAMENTOS

40

Pessoas que se preocupam com o moral e como os membros da equipe estão se relacionando. Elas são positivas e otimistas, sintonizadas aos sentimentos das pessoas e boas para formar relacionamentos coesos.

Dica | Considere o propósito e a função de sua equipe dentro da organização e considere qual é o equilíbrio ideal entre estes papéis. Alguns papéis podem precisar um peso maior para gerar desempenho ótimo da equipe.

PAPÉIS DA EQUIPE

PONTUAÇÕES DA EQUIPE

IMPLICAÇÃO PARA O PAPEL DA EQUIPE

RESULTADOS

40

Esta equipe tem uma percentagem moderada de membros que desempenham o papel de Resultados, sugerindo que eles podem ser competitivos, focados em resultados e dispostos a assumir o comando, enquanto que os outros membros tendem a segui-los com naturalidade. Em seu melhor, tais times conseguem equilibrar resultados, prioridades e padrões de desempenho sem perder de vista a perspectiva estratégica. Em outros momentos, contudo, pode emergir tensão devido a diferenças individuais de esforço e comprometimento. A equipe pode precisar colocar as diferentes perspectivas sobre a mesa e buscar acordos claros sobre metas e responsabilidades. Pode ser especialmente importante para a equipe designar líderes formais para os subprojetos ou iniciativas a fim de que fique claro quem é responsável por eles.

PRAGMATISMO

60

Esta equipe inclui uma alta percentagem de membros que desempenham o papel de Pragmatismo, sugerindo que valorizam pensamento prático e realista. Em sua melhor forma, estas equipes tendem a avaliar cuidadosamente se as ações propostas possuem recursos adequados e cronogramas realistas. Em seus piores dias, no entanto, estas equipes podem precisar dedicar seu tempo e energia para fomentar a criatividade e permitir que as ideias amadureçam e evoluam antes de rejeita-las porque elas desafiam o status quo. A equipe pode precisar convidar especialistas de fora para que forneçam novas ideias, especialmente se a equipe também tiver poucos membros desempenhando o papel de Inovação.

INOVAÇÃO

40

Esta equipe tem uma percentagem moderada de membros que desempenham o papel de Inovação, sugerindo que será capaz de equilibrar visão criativa e perspectiva estratégica de longo prazo com questões mais práticas relacionadas à implementação destas ideias. Em seus melhores momentos, estas equipes estão sintonizadas com condições em mudança e com como estas mudanças têm impacto sobre a abordagem da equipe em relação ao trabalho. Em sua pior forma, no entanto, os membros destas equipes podem frustrar uns aos outros ou por parecerem negativos face a boas ideias ou por serem vistos como absolutamente não práticos. Ambas as posições são úteis e a equipe pode precisar instituir um método para garantir que ambas as visões sejam consideradas.

PROCESSO

40

Esta equipe tem uma percentagem moderada de membros que desempenham o papel de Processo, sugerindo que provavelmente desenvolverá e executará bons processos. Ao equilibrar os diferentes pontos fortes de seus membros, a equipe poderá ser boa para seguir planos e terá habilidade para aproveitar oportunidades. No entanto, pode haver discordância de alguns membros sobre a necessidade de precisão ou pode haver conflitos se outros membros parecerem relaxados em relação a regras. A equipe pode se beneficiar se usar um tempo para estabelecer padrões e buscar compartilhar tarefas de acordo com as fortalezas de cada membro.

RELACIONAMENTOS

40

Esta equipe tem uma percentagem moderada de membros que desempenham o papel de Relacionamentos, sugerindo que ela inclui uma mistura de pessoas gregárias e colegas mais determinados. Em seu melhor, estas equipes podem dedicar atenção adequada a relacionamentos internos e externos. Membros destas equipes tendem a ser unidos e coesos, mas podem desafiar um ao outro e fornecer feedback crítico de maneira construtiva. Em seus piores momentos, no entanto, estas equipes podem sofrer quando membros mais complacentes deixam de desafiar colegas mais diretos. Se as expectativas de comunicação forem consideradas quando se forem destinar papéis formais a cada membro, a equipe deve ser capaz de capitalizar sua diversidade.

DESCARRILADORES DA EQUIPE

Todos os membros da equipe têm pelo menos algumas características que podem debilitar seu desempenho quando eles estão sob pressão. Estes comportamentos podem ser avaliados usando os 11 descarriladores no Inventário Hogan de Desafios (HDS). Quando a maioria dos membros da equipe tem a mesma tendência contraproducente, ela pode se tornar um descarrilador da equipe ou um ponto cego compartilhado. Descarriladores tendem a minar a habilidade de uma equipe para exibir um alto desempenho e normalmente emergem quando a equipe está sob pressão ou quando seus membros começam a se sentir excessivamente confiantes.

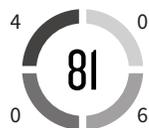
Os números no meio dos círculos abaixo representam as pontuações de percentil médias para cada escala do HDS. Os números fora de cada círculo representam o número de membros da equipe em cada nível de risco no descarrilador. O sombreamento mais claro representa nenhum risco na faixa de 0-39%, e os sombreamentos mais escuros representam níveis de risco baixo na faixa de 40-69%, risco moderado em 70-89% e elevado na faixa de 90-100%, respectivamente. Um Tema Chave de Descarrilamento emerge quando metade ou mais dos membros da equipe têm risco moderado o alto em um certo descarrilador.

AGRUPAMENTO DAS ESCALAS

ESCALA DO HDS

DISTANCIANDO-SE DAS PESSOAS
Quando estressadas, as pessoas com estes descarriladores podem parecer mal-humoradas, sensíveis quando se sentem desprezadas, ter medo de errar ou desconfiar dos outros.

TEMPERAMENTAL



CÉTICO



CAUTELOSO



RESERVADO



PASSIVO RESISTENTE



INDO CONTRA AS PESSOAS
Quando estressadas, as pessoas com estes descarriladores podem desestabilizar equipes ao dominar agendas, testar limites, ou distrair colegas.

ARROGANTE



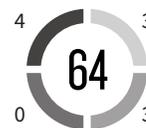
ARDILOSO



MELODRAMÁTICO

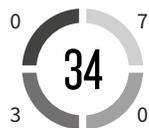


IMAGINATIVO



INDO AO ENCONTRO DAS PESSOAS
Quando estressadas, pessoas com estes descarriladores podem dar atenção excessiva a detalhes ou às necessidades e ordens de seus supervisores.

PERFECCIONISTA



OBSEQUIOSO



CHAVE DE PONTUAÇÃO

- MEMBROS DA EQUIPE COM NENHUM RISCO
- MEMBROS DA EQUIPE COM RISCO BAIXO
- MEMBROS DA EQUIPE COM RISCO MODERADO
- MEMBROS DA EQUIPE COM RISCO ELEVADO
- DESCARRILADOR CHAVE

Dica | Todas as equipes lidam com as idiossincrasias de seus membros. No entanto, estes possíveis descarriladores podem se tornar pontos cegos quando compartilhados por membros de uma equipe. Estas tendências podem desencadear uma espiral de comportamentos contraproducentes quando as coisas ficam difíceis ou podem emergir quando colegas ficam mais à vontade e informais entre si.

DESCARRILADORES CHAVE

Abaixo estão os descarriladores chave de equipe, aqueles que são compartilhados por metade ou mais dos membros de uma equipe. Apesar de que membros individuais da equipe podem exibir descarriladores adicionais, os descarriladores abaixo representam os comportamentos mais prováveis - e potencialmente os mais problemáticos - que podem emergir em sua equipe durante situações de estresse.

ESCALA

IMPLICAÇÃO

CÉTICO



Equipes que compartilham o descarrilador Cético podem reagir ao estresse com suspeitas ou cinismo, fazendo com que a equipe perca possíveis oportunidades. Estas equipes podem gastar muito tempo em manobras políticas e podem precisar adotar processos que permitam que elas explorem as sugestões e feedback de cada um. Pressão pode deixar esta equipe hipervigilante e desconfiada das intenções dos outros, então os membros podem precisar checar os fatos e suposições e evitar acusações, especialmente sob condições de estresse. Os membros da equipe que não compartilham este descarrilador podem se frustrar com a falta de confiança e de discussões abertas e honestas nas reuniões de equipe ou com as manobras políticas que veem no time. Equipes com este descarrilador que também têm uma baixa proporção de membros que desempenham o papel de Relacionamento podem experimentar efeitos negativos mais fortes deste descarrilador compartilhado.

CAUTELOSO



Equipes que compartilham o descarrilador Cauteloso podem parecer lentas para agir porque temem julgamentos negativos e, como resultado, tendem a reavaliar e retrabalhar planos e propostas. Para pessoas de fora, estas equipes podem parecer indecisas e paralisadas pela ambiguidade. Frequentemente estas equipes precisam aprender a parar de adiar ou de se preocupar obsessivamente com o que pode dar errado. Em vez disso, elas precisam trabalhar para mudar sua perspectiva para que passem a ver os erros como oportunidades de aperfeiçoamento; essa atitude pode ajudar a equipe a agir mais rápido e com firmeza. Estas equipes frequentemente precisam pôr o foco em tomar a melhor decisão e não a menos arriscada. Os membros da equipe que não têm este descarrilador podem se frustrar com o lento processo de tomada de decisão e falta de disposição da equipe para correr riscos. Equipes com alta proporção de membros que desempenham os papéis de Processo e Pragmatismo podem experimentar um impacto acelerado em relação este descarrilador compartilhado.

PASSIVO RESISTENTE

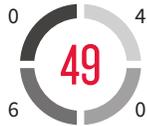


Equipes que compartilham um descarrilador Passivo Resistente podem se tornar excessivamente focadas em definir ou seguir suas próprias agendas e prazos como modo de reação ao estresse. Estas equipes podem desenvolver uma prática de publicamente concordarem com as contribuições e coaching dos outros, mas no nível privado dedicarem-se fortemente aos seus próprios planos. Frequentemente, esta equipe pode parecer aberta a contribuições externas e mostrar publicamente que concorda com estas contribuições. No entanto, dentro da equipe, os membros podem usar o compromisso de cada um como uma forma de se fixar em sua agenda, apesar das reclamações das pessoas de fora. Os membros da equipe que não compartilham este descarrilador podem achar difícil discernir por que as palavras e as ações dos outros membros da equipe não parecem estar alinhadas, o que pode minar sua disposição para confiar neles. Equipes com altas proporções de membros no papel de Relamentos, junto com baixas proporções de membros no papel de Resultados, têm maior probabilidade de exibir os efeitos negativos deste descarrilador compartilhado.

DESCARRILADORES CHAVE (CONTINUA)

ESCALA

OBSEQUIOSO



IMPLICAÇÃO

Equipes que compartilham um descarrilador Obsequioso podem responder ao estresse tentando agradar e se submeter exageradamente às necessidades e desejos dos patrocinadores ou superiores. Estas equipes frequentemente têm dificuldades para tomar decisões independentes, sem a aprovação expressa daqueles que estão acima na organização. Em contrapartida, os membros da equipe que não compartilham este descarrilador podem se frustrar pela aparente falta de disposição da equipe para ter coragem dentro da organização. Para mitigar este descarrilador compartilhado, os membros destas equipes devem trabalhar para pensar independentemente, desafiar suposições e recusar solicitações. Considerar cuidadosamente quando dizer 'não' ou adiar demandas externas pode ser valioso. Além disso, a equipe pode definir claramente seu posicionamento ou perspectiva sobre questões chave. Este descarrilador pode ser acelerado se a equipe tiver uma baixa proporção de membros que desempenham o papel de Resultados, especialmente se muitos desempenham o papel de Relacionamento.

CULTURA DA EQUIPE

Ações e prioridades dos membros da equipe são guiadas por seus valores individuais, que podem ser medidos usando o Inventário de Motivos, Valores e Preferências (MVPI). Quando a maioria dos membros de uma equipe compartilha valores comuns, a equipe pode se entrosar mais facilmente. Valores também influenciam escolhas ou decisões e, portanto, moldam as culturas das equipes. Como valores podem operar subconscientemente, a consciência de uma equipe sobre o impacto destes valores pode ser bem limitada. No entanto, valores representam uma força poderosa para unir e levar uma equipe em direção aos resultados chave. Portanto, o grau com que os valores de uma equipe estão alinhados com a estratégia de negócios e objetivos da organização como um todo, frequentemente pode impactar a produtividade da equipe.

As informações sobre os valores de sua equipe estão organizadas abaixo em quatro grandes grupos, com valores individuais listados para cada um. Os números no meio dos círculos abaixo representam as pontuações de percentil médias de sua equipe para cada escala de valores. Os números fora de cada círculo representam o número de membros da equipe com pontos em cada quartil; O sombreamento mais claro representa percentis de 0 a 25%, com sombreamentos progressivamente mais escuros representando 26-50%, 51-75% e 76-100%.

AGRUPAMENTO DAS ESCALAS

ESCALA DO MVPI

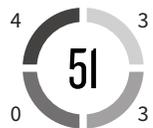
STATUS

Pessoas que assumem a liderança levam a resultados e põem o foco nas suas conquistas, realizações, progresso e status.

RECONHECIMENTO



PODER



HEDONISMO



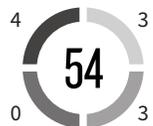
SOCIAIS

Pessoas que põem o foco nas relações com os outros. Elas querem ser apreciadas, manter relações positivas com os outros e garantir que outras pessoas sejam tratadas com respeito e dignidade.

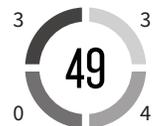
ALTRUISMO



AFILIAÇÃO



TRADIÇÃO



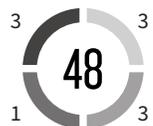
FINANCEIROS

Pessoas que se preocupam com questões comerciais, com minimizar riscos e buscar métodos confiáveis para maximizar ganhos.

SEGURANÇA



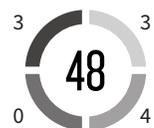
COMERCIAL



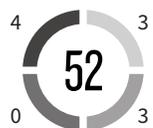
DECISÕES

Pessoas que abordam decisões usando sua intuição, dados e fatos ou ambos. Elas preferem trabalhar em ambientes onde as ideias são elemento chave para decisões.

ESTÉTICA



CIENTÍFICO



CHAVE DE PONTUAÇÃO

- MEMBROS DA EQUIPE COM RESULTADO BAIXO
- MEMBROS DA EQUIPE COM RESULTADO BAIXO MODERADO
- MEMBROS DA EQUIPE COM RESULTADO MODERADO
- MEMBROS DA EQUIPE COM RESULTADO ALTO
- MOTIVADOR CHAVE DA EQUIPE

Dica | Procure por pelo menos um ou dois valores comuns na equipe, que indicariam direção e foco compartilhados. Se a equipe não tem valores compartilhados, pode haver conflito quanto a prioridades ou motivadores de cada membro individual da equipe. No entanto, um excesso de valores compartilhados pode levar a groupthink (pensamento uniforme de grupo) se a equipe compartilhar um viés coletivo para algumas coisas em detrimento de outras.

RESULTADOS INDIVIDUAIS

Contribuidor Chave 

MEMBROS DA EQUIPE PAPÉIS DA EQUIPE

	RESULTADOS 40	PRAGMATISMO 60	INOVAÇÃO 40	PROCESSO 40	RELACIONAMENTOS 40
GN High-Score					
GN Low					
GN Score-Average					
John Score-Avera					
John Doe					
John High-Score					
John Low					
Mary Low					
Mary High-Score					
Mary Score-Avera					

RESULTADOS INDIVIDUAIS

Descarrilador Chave ██████████

MEMBROS DA EQUIPE

DESCARRILADORES CHAVE

