



---

# **FIRO-B®**

## **Relatório interpretativo para organizações**

**Desenvolvido por Eugene R. Schnell e Allen L. Hammer**

---

Relatório preparado para  
**JANE SAMPLE**  
17 de agosto de 2015

Interpretado por  
**Joe Trainer**  
**XYZ Ltd.**



CPP, Inc. | 800-624-1765 | [www.cpp.com](http://www.cpp.com)

FIRO-B® Relatório interpretativo para organizações Copyright 2015 da CPP, Inc. Todos os direitos reservados. FIRO-B, Fundamental Interpersonal Relations Orientation-Behavior e os logotipos do FIRO-B e da CPP são marcas comerciais ou marcas registradas da CPP, Inc. nos Estados Unidos e em outros países.

# INTRODUÇÃO

Este relatório tem como objetivo mostrar como seus resultados da avaliação FIRO-B® podem ajudá-lo a entender seu comportamento e o comportamento das pessoas em sua organização. As informações do instrumento FIRO-B podem ajudar você a maximizar o impacto de suas ações, identificar opções para aumentar a satisfação e a produtividade no trabalho e explorar alternativas para atingir suas metas. Este relatório apresenta uma explicação de seus resultados e considera como eles podem ajudá-lo a:

- Planejar o desenvolvimento da sua carreira
- Aumentar sua satisfação no trabalho
- Aumentar sua eficiência em equipe
- Identificar os pontos fortes e fracos de seu estilo de liderança

Enquanto lê este relatório, lembre-se de que todos os instrumentos têm limitações. O instrumento FIRO-B não é um teste de personalidade abrangente. Ele foca em como você está orientado para relações interpessoais. Os resultados não devem ser usados para julgar se determinados comportamentos ou pessoas são bons ou ruins. A avaliação FIRO-B é uma medida de necessidades interpessoais, não um teste de capacidades, interesses de carreira ou sucesso. Por fim, evite tomar grandes decisões com base nos resultados de apenas um instrumento.

O instrumento FIRO-B mede suas necessidades interpessoais em três áreas.

## INCLUSÃO [I]

A necessidade de Inclusão está relacionada à formação de novos relacionamentos e à associação a outras pessoas; ela determina a extensão de contato e proeminência que a pessoa busca. Entre os descritores estão:

- entrosamento
- reconhecimento
- envolvimento
- distinção
- participação

## CONTROLE [C]

A necessidade de Controle está relacionada à tomada de decisões, influência e persuasão entre pessoas; ela determina a extensão de poder ou dominância que a pessoa busca. Entre os descritores estão:

- poder
- autoridade
- influência
- responsabilidade
- consistência

## AFEIÇÃO [A]

A necessidade de Afeição está relacionada a laços emocionais e conexões afetivas entre as pessoas; ela determina a extensão de proximidade que a pessoa busca. Entre os descritores estão:

- laços pessoais
- apoio
- consenso
- abertura
- sensibilidade

Para cada uma das três necessidades interpessoais — Inclusão, Controle e Afeição — o instrumento FIRO-B também fornece uma medida de quanto cada necessidade é *expressada* ou *desejada* por você.

## EXPRESSADO [e]

Até que ponto você inicia o comportamento.

## DESEJADO [d]

Até que ponto você deseja ou aceita esse comportamento de outras pessoas.

## SEUS RESULTADOS DO FIRO-B®

|            | INCLUSÃO                         |  | CONTROLE                         |  | AFEIÇÃO                         |  |                                     |
|------------|----------------------------------|--|----------------------------------|--|---------------------------------|--|-------------------------------------|
| EXPRESSADO | Inclusão Expressada [Ie]         |  | Controle Expressado [Ce]         |  | Afeição Expressada [Ae]         |  | TOTAL DE COMPORTAMENTO EXPRESSADO   |
|            | 7                                |  | 1                                |  | 7                               |  | 15                                  |
| DESEJADO   | Inclusão Desejada [Id]           |  | Controle Desejado [Cd]           |  | Afeição Desejada [Ad]           |  | TOTAL DE COMPORTAMENTO DESEJADO     |
|            | 7                                |  | 9                                |  | 7                               |  | 23                                  |
|            | TOTAL DE NECESSIDADE DE INCLUSÃO |  | TOTAL DE NECESSIDADE DE CONTROLE |  | TOTAL DE NECESSIDADE DE AFEIÇÃO |  | TOTAL DE NECESSIDADES INTERPESSOAIS |
|            | 14                               |  | 10                               |  | 14                              |  | 38                                  |

### Fatores que podem influenciar os resultados

As seções a seguir fornecem uma interpretação de seus resultados do FIRO-B e mostram como aplicá-los para que você entenda seu comportamento em uma organização. Entretanto, ao pensar no significado dos seus resultados, lembre-se de que diversos fatores externos podem ter afetado a forma como você respondeu aos itens do FIRO-B. Determine se alguma das circunstâncias a seguir pode ter influenciado seus resultados:

- Eventos cotidianos que levam a uma autorreflexão intensa ou afastamento de outras pessoas (isso pode alterar todos os seus resultados, mas especialmente sua necessidade de Inclusão Desejada)
- Diferenças culturais que afetam a expressão de necessidades
- Má compreensão dos termos
- Tentativa consciente de evitar respostas extremas (que geralmente acarreta uma maioria de resultados na faixa média)
- Pressão do seu ambiente para expressar certos comportamentos

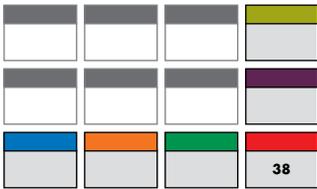
# INTERPRETAÇÃO DE SEUS RESULTADOS DO FIRO-B®

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| 7 | 1 | 7 |  |
| 7 | 9 | 7 |  |
|   |   |   |  |

## Suas necessidades individuais

Cada uma das seis necessidades individuais pode ser definida por afirmações sobre comportamentos característicos, conforme mostra a tabela abaixo. Seus resultados para as seis necessidades individuais são estimativas de até que ponto cada uma das dimensões interpessoais é uma característica sua.

| Comportamento característico  | Seus resultados         | O que seus resultados indicam  |
|---|-------------------------|--|
| <p><b>Inclusão Expressada [Ie]</b><br/>Eu me esforço para incluir as pessoas em minhas atividades. Tento me entrosar, participar de grupos sociais e me relacionar com pessoas o máximo possível.</p> | <p>BAIXO MÉDIO ALTO</p> | <p>Seu resultado de 7 sugere que você geralmente concorda com essas afirmações e provavelmente gosta de manter uma boa quantidade de contato interpessoal no trabalho.</p>                       |
| <p><b>Inclusão Desejada [Id]</b><br/>Eu quero que as pessoas me incluam em suas atividades e me convidem a me entrosar. Eu gosto quando as pessoas reparam em mim.</p>                                | <p>BAIXO MÉDIO ALTO</p> | <p>Seu resultado de 7 sugere que você geralmente concorda com essas afirmações e gosta quando as pessoas pedem sua opinião e oferecem uma chance de você se expressar.</p>                       |
| <p><b>Controle Expressado [Ce]</b><br/>Eu tento ter controle e influência sobre as coisas. Gosto de organizar as coisas e dirigir pessoas.</p>  | <p>BAIXO MÉDIO ALTO</p> | <p>Seu resultado de 1 sugere que você geralmente discorda dessas afirmações e evita fornecer excesso de estrutura e direcionamento para as pessoas.</p>  |
| <p><b>Controle Desejado [Cd]</b><br/>Fico mais à vontade trabalhando em situações bem definidas. Tento obter expectativas e instruções claras.</p>  | <p>BAIXO MÉDIO ALTO</p> | <p>Seu resultado de 9 sugere que você geralmente concorda com essas afirmações e se sente mais à vontade respeitando a autoridade alheia e mantendo a estrutura que lhe foi fornecida.</p>       |
| <p><b>Afeição Expressada [Ae]</b><br/>Tento me aproximar das pessoas. Sinto-me à vontade expressando meus sentimentos pessoais e tento apoiar as pessoas.</p>   | <p>BAIXO MÉDIO ALTO</p> | <p>Seu resultado de 7 sugere que você geralmente concorda com essas afirmações e que demonstra muita afetividade, encorajamento e apoio às pessoas no trabalho.</p>                              |
| <p><b>Afeição Desejada [Ad]</b><br/>Quero que as pessoas ajam de maneira afetuosa comigo. Gosto quando as pessoas compartilham seus sentimentos comigo e quando encorajam minhas iniciativas.</p>     | <p>BAIXO MÉDIO ALTO</p> | <p>Seu resultado de 7 sugere que você geralmente concorda com essas afirmações e se sente muito feliz quando as pessoas à sua volta são afetuosas, prestativas e abertamente incentivadoras.</p> |

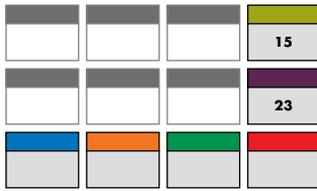


## Seu Total de Necessidades Interpessoais

O seu indicador Total de Necessidades Interpessoais é o total das seis necessidades individuais (Ie + Id + Ce + Cd + Ae + Ad). Este resultado representa a intensidade total de suas necessidades interpessoais; ele mostra até que ponto você acredita que outras pessoas e a interação humana podem ajudar você a atingir suas metas e sua satisfação pessoal.

**Seu indicador Total de Necessidades Interpessoais é 38, que se enquadra na faixa média-alta. Isso sugere que:**

- Seu envolvimento com as pessoas costuma ser uma fonte de satisfação, mas os relacionamentos podem se tornar frustrantes e interferir no seu trabalho
- Ao interagir com pessoas, você trabalha melhor com pequenos grupos e com contatos regulares
- Você provavelmente gosta de trabalhos que envolvam oportunidades de obter opiniões alheias, mas não depende delas para tomar ou implementar decisões
- Você prefere trabalhar com outras pessoas, mas, algumas vezes, precisa de tempo sozinho para pensar e refletir
- Você provavelmente se considera mais extrovertido do que introvertido



## Seu Total de Comportamentos Expressados e Desejados

Seu resultado para Total de Comportamento Expressado (Ie + Ce + Ae) indica com que frequência você toma iniciativa de se aproximar das pessoas para atender às três necessidades interpessoais básicas. Em geral, ele demonstra até que ponto você se sente à vontade sendo proativo.

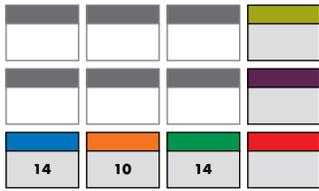
Seu resultado de 15 para Total Expressado se enquadra na faixa média, o que sugere que você oscila em relação a iniciar uma ação ou trabalhar proativamente com outras pessoas; isso parece depender de quem são exatamente essas outras pessoas e do contexto em que você trabalha.

Seu resultado para Total de Comportamento Desejado (Id + Cd + Ad) indica até que ponto você depende das pessoas para conseguir o que precisa. Em geral, ele demonstra até que ponto você se sente à vontade sendo reativo ou responsivo.

Seu resultado de 23 para Total Desejado se enquadra na faixa alta, o que sugere que você depende bastante das pessoas e que se sente à vontade para aceitar comportamentos delas.

Seus resultados para Total de Comportamentos Expressados e Desejados são mais bem interpretados um em relação ao outro, já que explicam o padrão geral de como você satisfaz suas necessidades interpessoais.

Sua pontuação Total de Comportamento Desejado é mais alta do que sua pontuação Total de Comportamento Expressado. Ela sugere que você prefere aguardar e ver o que as outras pessoas farão antes de agir. Em certas situações, você pode se sentir inibido de fazer ou expressar o que quer. Você valoriza a confiabilidade nas pessoas, pois ela ajuda a prever como elas vão se comportar e, portanto, como você deve agir. Você pode frequentemente se perguntar por que os outros não expressam mais inclusão, controle ou afeição a você. As pessoas podem se surpreender ao saber quanto você aprecia seus comportamentos. Seus comportamentos Expressados podem não indicar o que você espera das pessoas.



## Seu Total de Necessidades

Os resultados de seu Total de Necessidades refletem a intensidade total de cada necessidade ou de quanto você procura satisfazer cada uma dessas necessidades em situações interpessoais.

As necessidades com as pontuações mais altas são aquelas que você se sente mais à vontade para buscar. É muito provável que você volte a determinadas situações que ofereçam oportunidades de satisfazer a essas necessidades, que também são aquelas que você tem menos vontade de sacrificar. Seus dois maiores Totais de Necessidades são para Inclusão e Afeição. Isso sugere que, em uma nova situação, você tende a se concentrar em se entrosar, envolver-se, encontrar pessoas em quem confie e estabelecer relações com elas e estabelecer uma função significativa para si mesmo dentro da organização.

A necessidade com a pontuação mais baixa é aquela que você está mais disposto a ceder; com o passar do tempo, você pode se esquivar de situações que forneçam oportunidades de atender a essa necessidade. Como Controle é sua prioridade mais baixa, você não se preocupa tanto com ordem e estrutura até que suas necessidades de Inclusão e Afeição sejam atendidas.

## PADRÕES

|   |  |  |  |
|---|--|--|--|
| 7 |  |  |  |
| 7 |  |  |  |
|   |  |  |  |

### Seus padrões de satisfação de necessidades de Inclusão

**Seus resultados de Inclusão Expressada (7) e Inclusão Desejada (7) sugerem que o padrão de comportamento a seguir pode descrever você.**

- Você inclui as pessoas e gosta de ser incluído.
- Você gosta de ter oportunidade de expressar sua opinião.
- Você não gosta de ser excluído de informações e atualizações.
- Você busca reconhecimento e aprovação dos colegas e superiores.
- Você não faz tanta distinção entre reuniões profissionais e sociais.
- Você organiza atividades sociais com associados da empresa.
- Você se retrai primeiro quando sente a possibilidade de ser rejeitado.

|  |   |  |  |
|--|---|--|--|
|  | 1 |  |  |
|  | 9 |  |  |
|  |   |  |  |
|  |   |  |  |

## Seus padrões de satisfação de necessidades de Controle

Seus resultados de Controle Expressado (1) e Controle Desejado (9) sugerem o seguinte padrão de comportamento.

- Você pode aceitar direcionamento de quem está no comando.
- Você pode não se interessar por obter influência.
- Você é um membro leal e cooperativo da organização.
- Você gosta de realizar seu trabalho de acordo com os procedimentos de operação padrão.
- Você pode se decepcionar com inconsistências.
- Você pode sentir necessidade de uma segunda opinião sobre suas decisões.
- Você pode preferir orientação extensiva e treinamento quando colocado em uma nova função.

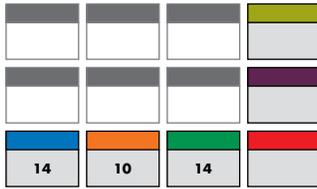
|  |  |   |  |
|--|--|---|--|
|  |  | 7 |  |
|  |  | 7 |  |
|  |  |   |  |

## Seus padrões de satisfação de necessidades de Afeição

Seus resultados de Afeição Expressada (7) e Afeição Desejada (7) sugerem que você pode apresentar, de forma característica, o seguinte padrão de comportamento.

- Você é amigável, aberto e otimista.
- Você valoriza a integridade.
- Você pode ter dificuldade de ignorar pessoas ou controlar interrupções no trabalho.
- Você prefere motivar os outros por meio de elogios e apoio, e gosta de ser motivado da mesma forma.
- Você gosta de resolver conflitos e de negociar.
- Você pode ficar triste quando projetos em grupo que envolvem contatos regulares com os colegas acabam.

## DESENVOLVIMENTO DA SUA CARREIRA



Conhecer suas necessidades interpessoais pode ser de grande ajuda ao avaliar oportunidades de carreira, independentemente de você estar buscando uma nova carreira ou apenas procurando melhorar a satisfação com a posição atual. Você pode avaliar qualquer oportunidade considerando até que ponto ela corresponde às suas necessidades interpessoais.

**Seu Total de Necessidade de Inclusão (14) se enquadra na faixa alta; isso sugere que você ficará mais satisfeito com trabalhos nos quais:**

- Você tem muitas oportunidades de interagir com as pessoas
- Existem diversos caminhos para atingir status e reconhecimento
- A organização tenta envolver seus funcionários na tomada de decisões
- A organização recompensa o trabalho em equipe

**Seu Total de Necessidade de Controle (10) se enquadra na faixa média; isso sugere que você ficará mais satisfeito com trabalhos nos quais:**

- Novos desafios e oportunidades são fornecidos com iguais quantidades de apoio e autonomia
- As responsabilidades de sua função incluem algumas tarefas totalmente suas e outras que são compartilhadas com os colegas
- As decisões não são finais e existe espaço para mudar o curso ou estabelecer novos acordos
- Existem diretrizes gerais de desempenho, mas também flexibilidade para lidar com exceções

**Seu Total de Necessidade de Afeição (14) se enquadra na faixa alta; isso sugere que você ficará mais satisfeito com trabalhos nos quais:**

- O clima organizacional é caracterizado por afetividade e interesse pessoal nos funcionários
- Encorajamento e cooperação são bem-vindos e livremente compartilhados pelos funcionários
- A organização tenta fazer do local de trabalho uma extensão de casa
- A organização tenta ser flexível e apoiar a vida pessoal dos funcionários

## AUMENTO DA SUA EFICIÊNCIA EM EQUIPE

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| 7 | 1 | 7 |  |
| 7 | 9 | 7 |  |
|   |   |   |  |

Sua eficiência como membro de uma equipe ou organização é parcialmente uma função de sua flexibilidade. Suas necessidades interpessoais podem levar você a certos padrões de comportamento que podem estar limitando o seu potencial de eficiência. Embora seja necessário encontrar maneiras de expressar suas necessidades, você pode aumentar sua eficiência quando não se envolve exclusivamente com esses padrões. As perguntas abaixo podem ajudar você a se tornar mais flexível.

### Eficiência em equipe e Inclusão

**Sua necessidade de Inclusão Expressada (7) é alta. Pergunte a si mesmo:**

- Eu ofereço às pessoas a chance de contribuir a um nível tal com que elas se sintam à vontade ou será que as pressiono para contribuir?
- Eu realmente preciso de mais opiniões das pessoas ou sei o suficiente para prosseguir?
- Será que devo reconhecer as realizações de um colega tímido em particular ou publicamente?

**Sua necessidade de Inclusão Desejada (7) é alta. Pergunte a si mesmo:**

- Estou sempre esperando que as pessoas peçam minha opinião?
- Existem maneiras de eu demonstrar mais claramente às pessoas que quero ser incluído em um projeto?
- Posso deixar que as pessoas recebam tanta atenção quanto eu gosto de receber?

## **Eficiência em equipe e Controle**

**Sua necessidade de Controle Expressado (1) é baixa. Pergunte a si mesmo:**

- Estou evitando o risco de assumir esta nova tarefa só porque não estou familiarizado com ela?
- Posso aumentar a confiabilidade e consistência do meu trabalho?
- Posso estruturar atividades para que os membros da equipe definam prioridades?

**Sua necessidade de Controle Desejado (9) é alta. Pergunte a si mesmo:**

- Posso aprender a ser mais flexível e tolerante com as ambiguidades?
- Preciso de permissão ou já tenho toda a autoridade necessária para prosseguir?
- Posso diminuir minha dependência dos outros?

## **Eficiência em equipe e Afeição**

**Sua necessidade de Afeição Expressada (7) é alta. Pergunte a si mesmo:**

- Posso me intrometer menos na vida alheia?
- Será que meus colegas prefeririam saber menos sobre minhas preocupações pessoais?
- Eu sacrifico minha própria opinião para acatar a opinião alheia?

**Sua necessidade de Afeição Desejada (7) é alta. Pergunte a si mesmo:**

- Como posso aprender a me reafirmar em vez de depender do apoio das pessoas?
- Eu espero um relacionamento pessoal com meus subordinados?
- Sou muito dependente de feedback quanto ao meu trabalho?

## LIDERANÇA

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| 7 | 1 | 7 |  |
| 7 | 9 | 7 |  |
|   |   |   |  |

Como sua mais alta necessidade Expressada representa o cenário social em que você se sente mais à vontade para agir, este resultado prevê qual “face” você demonstra primeiro a um grupo. Esta necessidade provavelmente também forma a base de seu estilo de liderança.

**Seus resultados mostram que suas mais altas necessidades Expressadas são de Inclusão e Afeição. Embora isso indique que você tenta atingir um equilíbrio entre duas faces diferentes como líder, é provável que tenha uma preferência maior por uma delas. A experiência obtida com pessoas que já realizaram a avaliação FIRO-B sugere que você tenderá a favorecer a Afeição Expressada. Isso sugere que você se empenhará em ser um líder que:**

- Se concentra em desenvolver recursos humanos
- Tenta aumentar e manter a satisfação do funcionário
- Encoraja e apoia as pessoas
- Minimiza conflitos
- Ganha legitimidade por meio do compromisso pessoal e a lealdade
- Gosta de ser querido e afetivamente valorizado pelos seguidores
- Quer servir e cultivar
- Reafirma e deixa as pessoas à vontade
- Incentiva o feedback
- Respeita a comunicação honesta

Sua mais baixa necessidade Expressada é a área com que se sente menos à vontade para agir. Portanto, você tende a não usar o estilo de liderança associado a esta necessidade; quando o faz, a probabilidade de causar uma boa impressão sobre os subordinados é menor. Sua mais baixa necessidade Expressada é de Controle. Você pode, portanto, receber queixas quanto à falta de direção e firmeza. Seus seguidores também podem esperar ações mais visíveis de sua parte.

