

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

Relatório baseado nas avaliações agregadas
Organizational Development—Diagnóstico da cultura organizacional
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 baseado nas avaliações agregadas

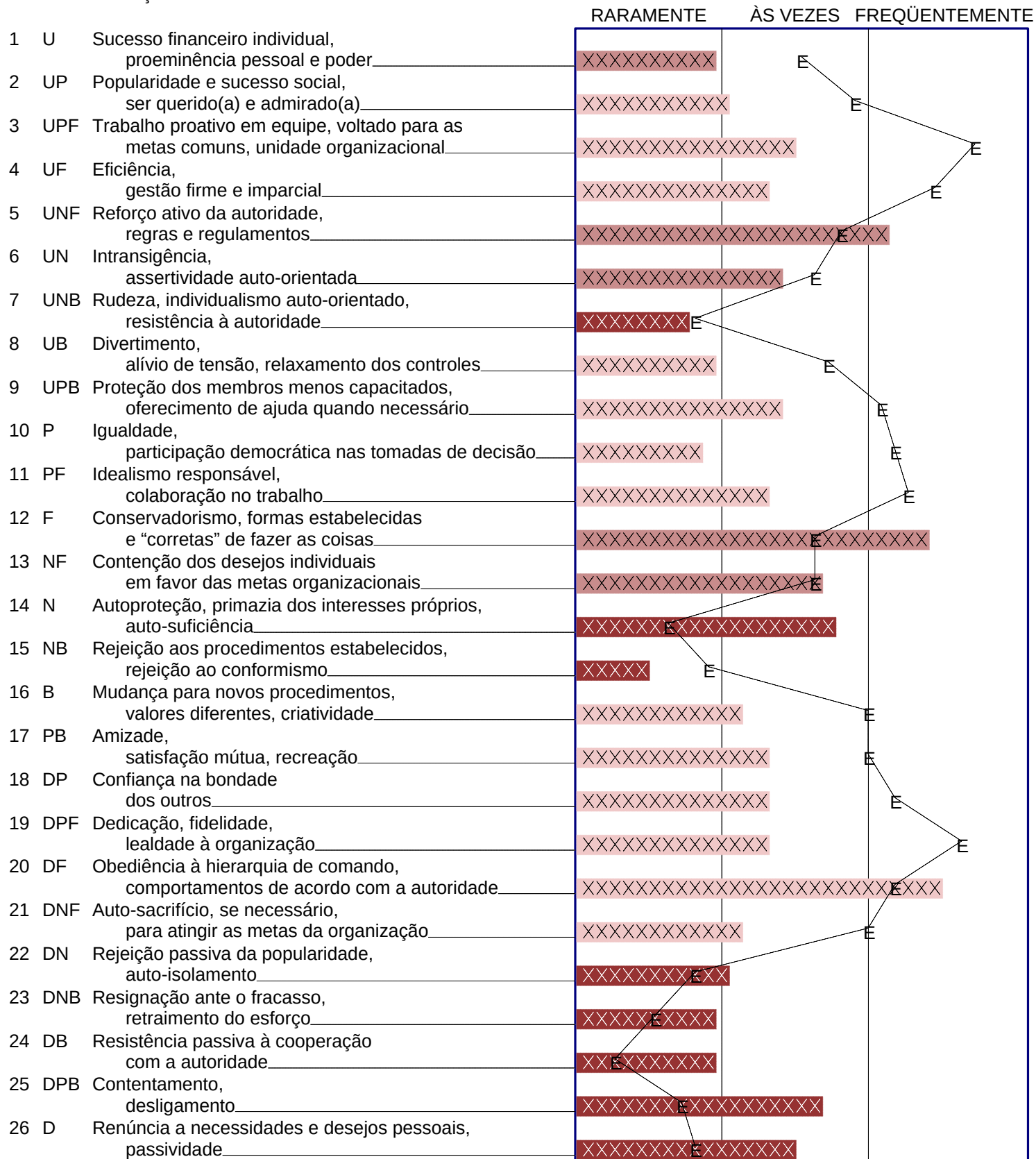
Tipo: F

Localização Final: 0.7D 0.4P 4.6F

Avaliações: 199

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 são exibidos *habitualmente*, na cultura da organização?**

Sinopse do Gráfico de barras sobre: *CUR

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: *CUR

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:

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

Muitas pessoas sentem que é difícil obedecer, e dificilmente alguém realmente o faz. Muitas pessoas sentem que é perigoso, em qualquer caso, e que a obediência inquestionável, em particular, leva à imoralidade. No fundo, estes sentimentos sobre a obediência provavelmente dependem muito do que se sente quanto à autoridade em questão, se ela é geralmente boa ou má.

E é óbvio que muita coordenação, em qualquer grande organização (onde a comunicação e o consenso estão longe de ser perfeitos) depende muito de um grau considerável de obediência à diretividade razoável. Este conjunto de valores da atual cultura de sua equipe, ou grupo, ou da organização como um todo, parece estar em um ótimo grau. Ele diz bem tanto da organização como das equipes e grupos que a compõem.

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

nenhum dos itens.

Seu grupo, ou organização, não parece dar muita ênfase a nenhum dos valores normalmente associados ao bom desempenho no trabalho em equipe, até o ponto em que ocorre o conflito. As médias, porém, não dizem tudo. Um ou mais membros podem ainda sentir que é colocada muita ênfase em certos valores, e é vantajoso para o grupo explorar isto.

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

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

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 subenfatizado)

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 subenfatizado)

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 fortalecidas.

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 subenfatizado)*

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?

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

Pode haver muitas razões para uma relutância quanto à mudança. Há sempre “interesses criados” a favor da manutenção das coisas como elas estão. Mas quase todos os membros e partes da organização, e não apenas alguns poucos favorecidos provavelmente têm alguns destes interesses criados - até aqueles que estão mais insatisfeitos. A mudança de qualquer tipo requer esforço e tende cedo ou tarde a perturbar todos do grupo ou até a organização como um todo - mudanças de papéis, mudanças de adesão a pessoas em particular, e mudanças dos alvos de hostilidade.

Além de todas essas razões, os campeões da “criatividade” em um dado caso podem não ter crédito. Algumas pessoas que se acham muito criativas não são vistas como tais pelos outros. Geralmente a criatividade verdadeira e novos procedimentos mais eficazes são difíceis de se manifestar.

Todas essas são as razões pelas quais os valores de mudança podem ser deficientes. Há outras razões: ansiedade, a necessidade de conformismo e o medo de reprovação da autoridade. Apesar disso, é óbvio que nem a situação nem as condições do grupo permanecem sempre as mesmas; alguma mudança tanto é inevitável como desejável.

Talvez o dilema não possa ser resolvido no nível abstrato. Pode ser útil considerar as coisas concretamente, uma de cada vez. Mas as questões de mudança precisam ser consideradas por todo o grupo, e às vezes pela organização, uma vez que todos provavelmente são afetados. A pesquisa tem mostrado que os benefícios da decisão do grupo comparados aos de uma decisão unilateral geralmente são marcantes. De fato, algumas mudanças só podem acontecer com sucesso através da decisão do grupo.

17 PB Amizade, satisfação mútua, recreação *(dar subenfatizado)*

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.

Pergunta sobre avaliação: **Em geral, que tipos de valores são exibidos *habitualmente*, na cultura da organização?**

A amizade tende a sofrer ou falhar se o grupo ou a organização forem crônica e seriamente polarizados, ou se houver incompatibilidades de personalidade e valores do tipo que levam à polarização. A amizade é um reforço poderoso da solidariedade da equipe, e através desta conexão, leva ao trabalho eficaz em equipe. Se, em um grupo específico, há uma tendência a que uma minoria dedique muito tempo à interação social amigável como alternativa de trabalho, isso pode resultar na desvalorização da amizade em geral. Porém, se isto ocorre, provavelmente há razões mais profundas para o desafeto da minoria, que precisa ser enfrentado e trabalhado.

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

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 subenfatizado*)

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.

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

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

Valores que Podem Ser Necessários Às Vezes, Mas Perigosos

Nosso Perfil Normativo mostra que às vezes certos valores são aprovados, mas não o são quando mostrados com muita *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.

Seu grupo, ou organização, pode enfatizar muito:

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

Todos os grupos e organizações vivem e lutam, de alguma forma, com algum equilíbrio instável entre manter formas estabelecidas de fazer as coisas e a mudança (ver 16 B versus 12 F). A flutuação de vai-vém entre estes dois pólos deve ser esperada, já que tanto a situação externa quanto as condições internas do grupo ou da organização são inerentemente instáveis. Provavelmente haverá problema se ambos os conjuntos de valores se tornarem muito enfatizados e rígidos.

Se ambos os conjuntos de valores forem muito enfatizados, isto pode indicar um conflito aberto no grupo ou, de alguma forma, um estado de alta preocupação e uma possível confusão. Se a polarização entrar em escalada, é provável que assuma a forma de “autoritários” versus “anti-autoritários”, e se torne o foco de muitos outros conflitos do grupo.

Seu grupo, ou organização, pode não enfatizar muito:

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

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.

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:

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.

25 DPB Contentamento, desligamento (*super enfatizado*)

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

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

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: *FUT

Relatório baseado nas avaliações agregadas
Organizational Development—Diagnóstico da cultura organizacional
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 na cultura da organização, no futuro, para que ela seja mais eficaz?**

Relatório baseado nas avaliações agregadas

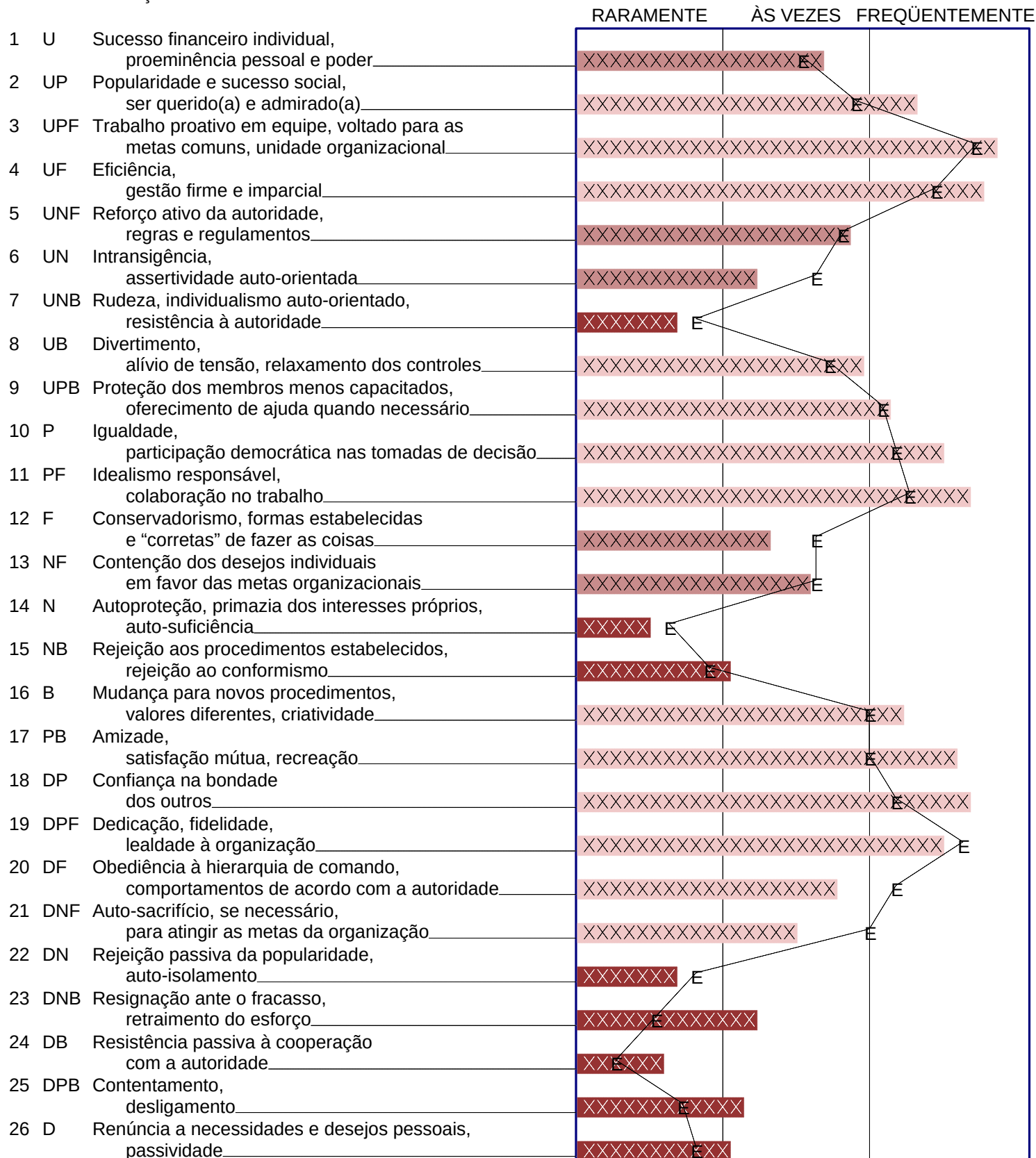
Tipo: PF

Localização Final: 2.9U 8.8P 4.2F

Avaliações: 178

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 na cultura da organização, no futuro, para que ela seja mais eficaz?**

Sinopse do Gráfico de barras sobre: *FUT

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: *REW

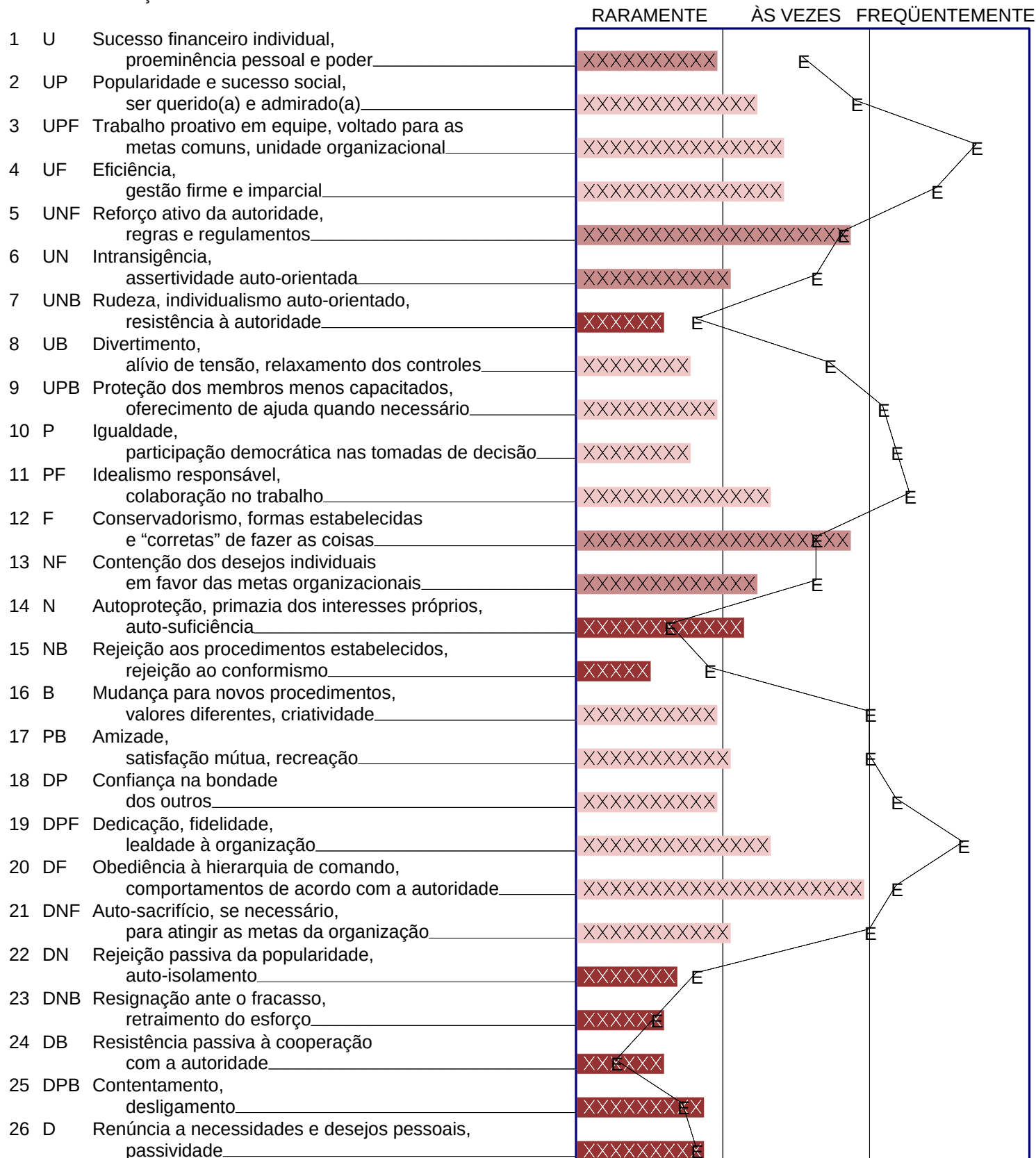
Relatório baseado nas avaliações agregadas
Organizational Development—Diagnóstico da cultura organizacional
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

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

Relatório baseado nas avaliações agregadas

Tipo: F Localização Final: 0.9U 1.0P 5.2F
Avaliações: 169

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, os membros de sua organização são de fato recompensados por quais tipos de comportamento?**

Sinopse do Gráfico de barras sobre: *REW

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: *CXP

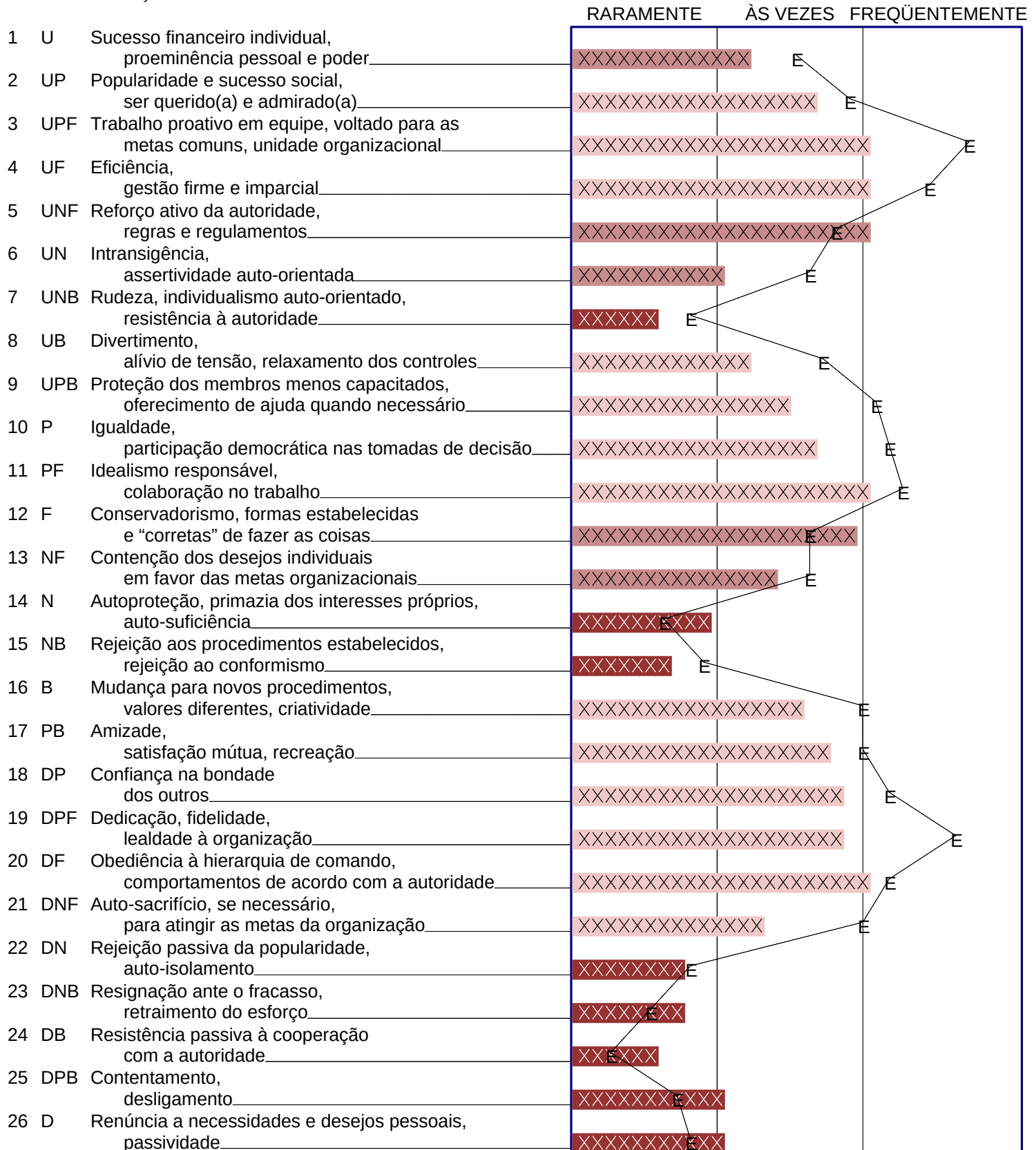
Relatório baseado nas avaliações agregadas
Organizational Development—Diagnóstico da cultura organizacional
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

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

Relatório baseado nas avaliações agregadas

Tipo: PF Localização Final: 1.4U 4.7P 5.5F
Avaliações: 165

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 seus melhores clientes ou consumidores vêm atualmente em sua organização?**

Sinopse do Gráfico de barras sobre: *CXP

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		

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

Relatório baseado nas avaliações agregadas
Organizational Development—Diagnóstico da cultura organizacional
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

Relatório baseado nas avaliações agregadas
Organizational Development—Diagnóstico da cultura organizacional
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

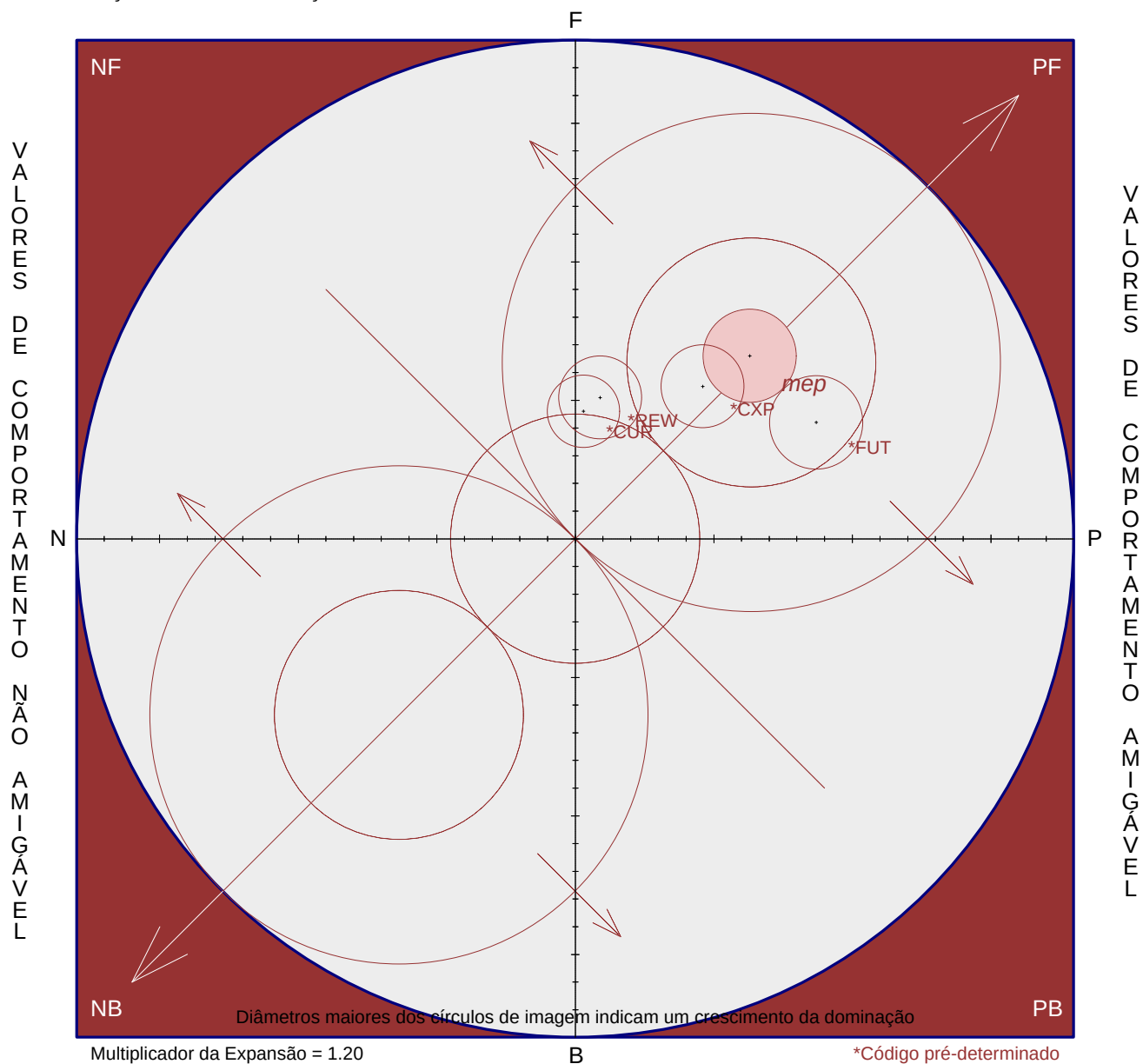
O seguinte diagrama de campo demonstra a localização média para cada *conceito*, e/ou *pessoa*, baseada nas avaliações recebidas.

	Código Nome	Localização da Imagem Final					
Imagens de Conceitos	*FUT	2.9	U	8.8	P	4.2	F
	*CXP	1.4	U	4.7	P	5.5	F
	*REW	0.9	U	1.0	P	5.2	F
	*CUR	0.7	D	0.4	P	4.6	F
Imagens de Pessoas							

*Código pré-determinado

Relatório baseado nas avaliações agregadas
Organizational Development—Diagnóstico da cultura organizacional
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: *FUT

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: *CXP

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.

Imagem de: *CUR, e *REW

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.

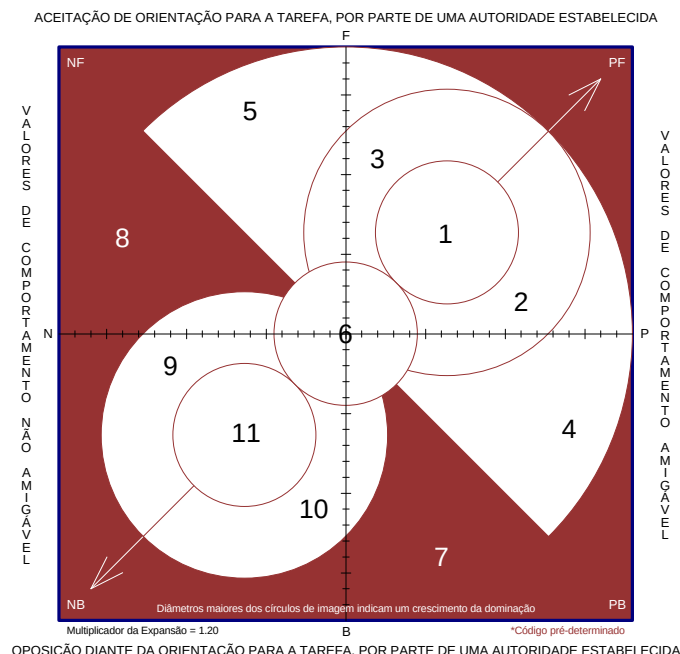
O comportamento de membros percebidos desta forma tende a ser limitado a assunções convencionais, com aceitação literal incontestável da tarefa, exatamente da forma como ela foi definida pela autoridade, sem qualquer flexibilidade, ou permissão para contextualização, sem consideração suficiente dos efeitos 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.

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

Relatório baseado nas avaliações agregadas
Organizational Development—Diagnóstico da cultura organizacional
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

Transparência para Orientação de Valor

Nomes das Áreas



- 1 Núcleo do Trabalho Mais Eficaz em Equipe
- 2 Lado Liberal do Trabalho em equipe
- 3 Lado Conservador do Trabalho em equipe
- 4 Ala Centrada no Grupo
- 5 Ala Centrada na Autoridade
- 6 Área de Balanceamento
- 7 Facção Libertária
- 8 Facção Individualista
- 9 Oposição Anti-grupo
- 10 Oposição Anti-autoridade
- 11 Núcleo de Oposição Radical

Número de Avaliações em Cada Área: A Observada comparada à Esperada*

Nome da Imagem: *CUR

Total de círculos da imagem no Diagrama de Dispersão: 199

A = "Alta"
B = "Baixa"

ÁREA Número e Nome	NÍVEL DE DOMINAÇÃO			TOTAL DA ÁREA	
	Dominador	Mediador	Submisso	Observada	Esperada
1 Núcleo do Trabalho Mais Eficaz em Equipe	8 L	20 L	12 H	40 L	92
2 Lado Liberal do Trabalho em equipe	5 L	5 L	3	13 L	42
3 Lado Conservador do Trabalho em equipe	5 L	19	15 H	39	44
4 Ala Centrada no Grupo	1	1	0	2	4
5 Ala Centrada na Autoridade	2	5 H	12 H	19 H	4
6 Área de Balanceamento	5	18 H	23 H	46 H	13
7 Facção Libertária	0	0	1 H	1 H	0
8 Facção Individualista	2 H	6 H	10 H	18 H	0
9 Oposição Anti-grupo	3 H	4 H	4 H	11 H	0
10 Oposição Anti-autoridade	0	2 H	0	2 H	0
11 Núcleo de Oposição Radical	0	4 H	4 H	8 H	0
Totais Observados:	31 L	84	84 H	199	
Normas Esperadas:	106	83	11		

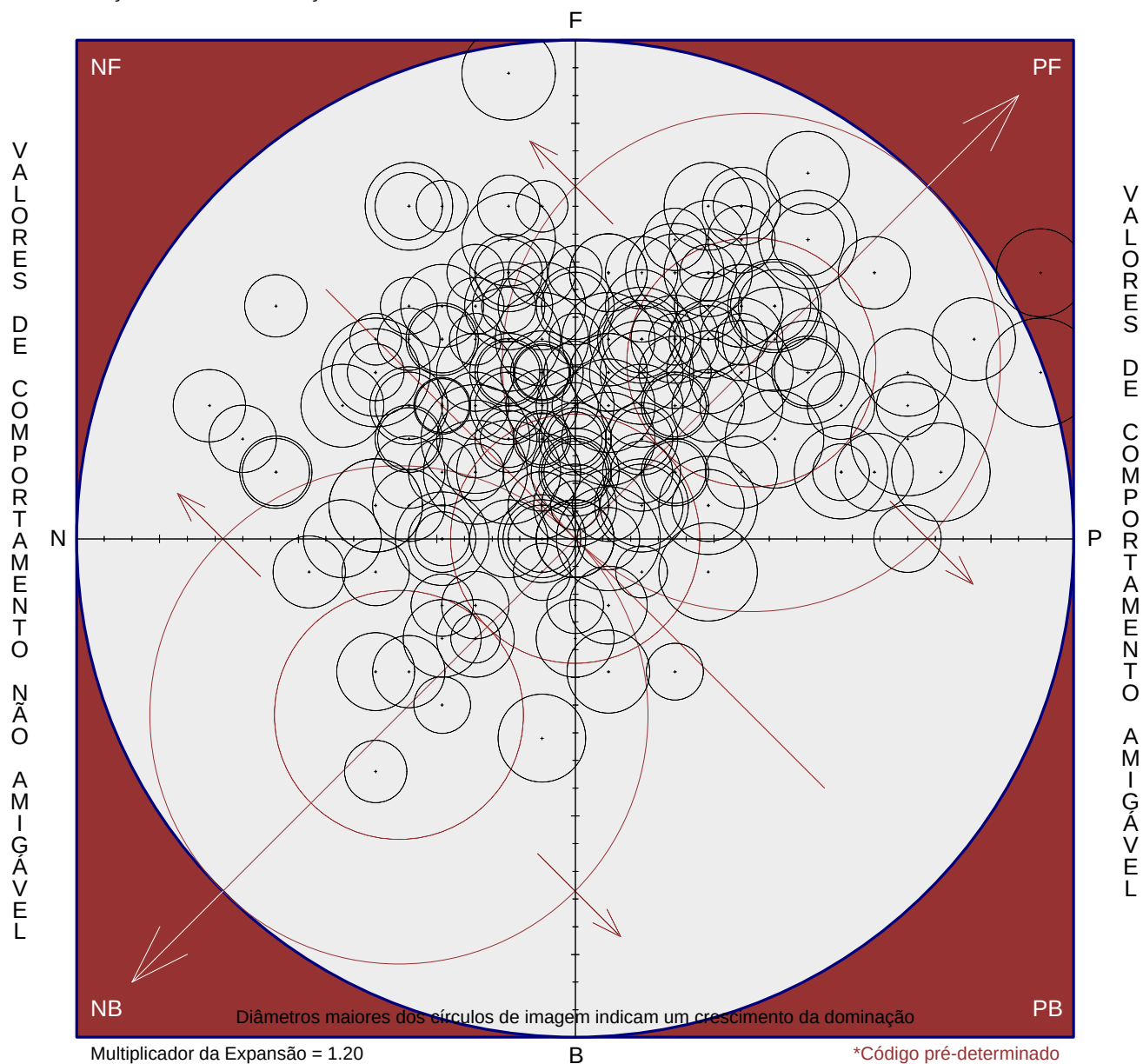
*A norma, ou o número *esperado*, para cada célula da tabela foi computada como uma percentagem do total N de uma grande população normativa. Para uma comparação mais fácil com o conjunto dos números originais dos dados atuais *observados*, cada percentagem foi aplicada ao total N do conjunto de dados atuais para obter um número *esperado* para a célula. A comparação da *observada* com a *esperada* permite, então, um julgamento estatístico do número *observado* como *alto* (A), *baixo* (B), ou *normal*. Essas células que são *altas* ou *baixas* são marcadas por A ou B. Entretanto, os números *normativos* são dispostos na tabela somente para as células que mostram a ÁREA TOTAL.

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

Relatório baseado nas avaliações agregadas
Organizational Development—Diagnóstico da cultura organizacional
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

Relatório baseado nas avaliações agregadas
Organizational Development—Diagnóstico da cultura organizacional
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

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



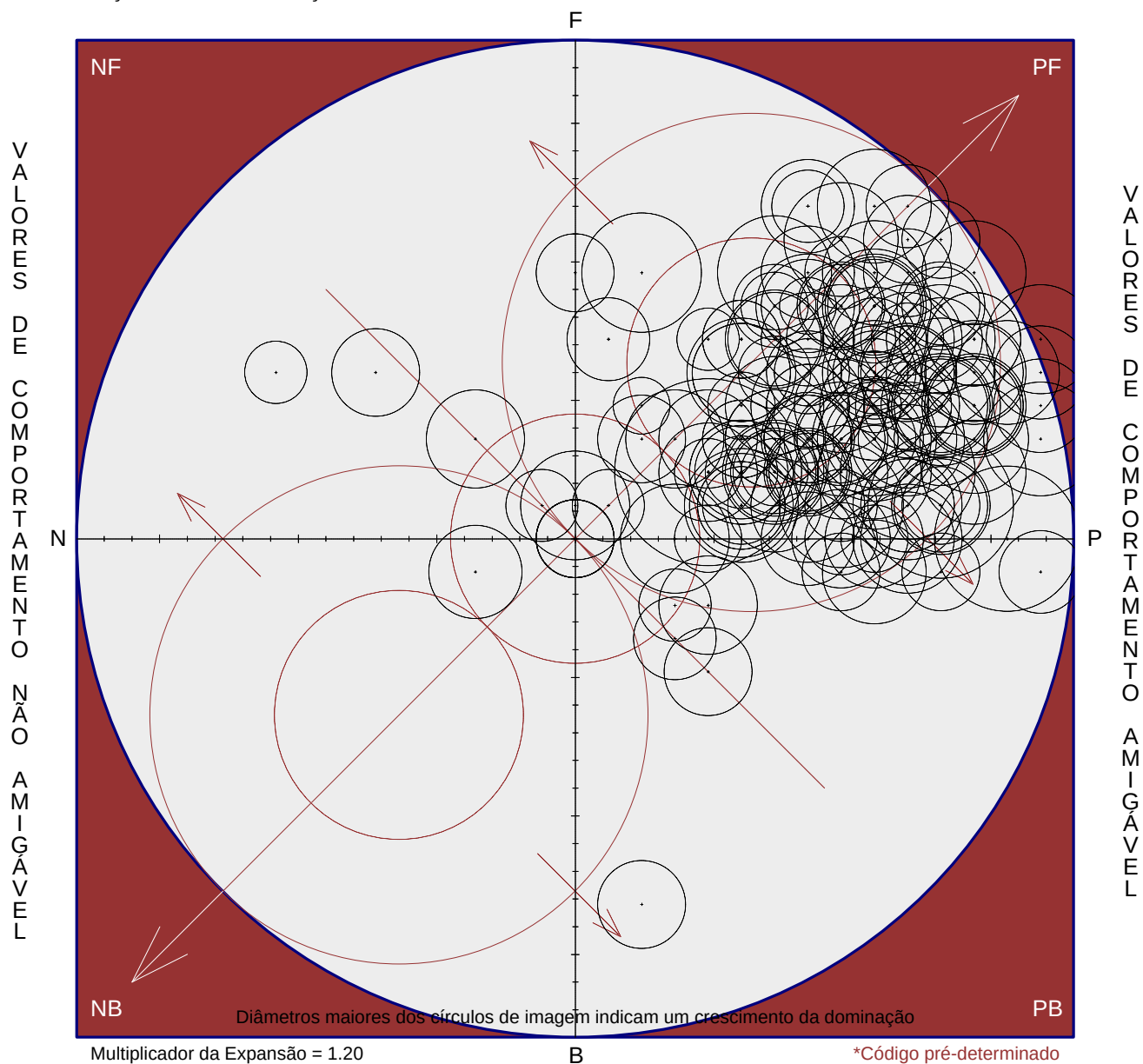
OPOSIÇÃO DIANTE DA ORIENTAÇÃO PARA A TAREFA, POR PARTE DE UMA AUTORIDADE ESTABELECID

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

Relatório baseado nas avaliações agregadas
Organizational Development—Diagnóstico da cultura organizacional
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

Relatório baseado nas avaliações agregadas
Organizational Development—Diagnóstico da cultura organizacional
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: *REW

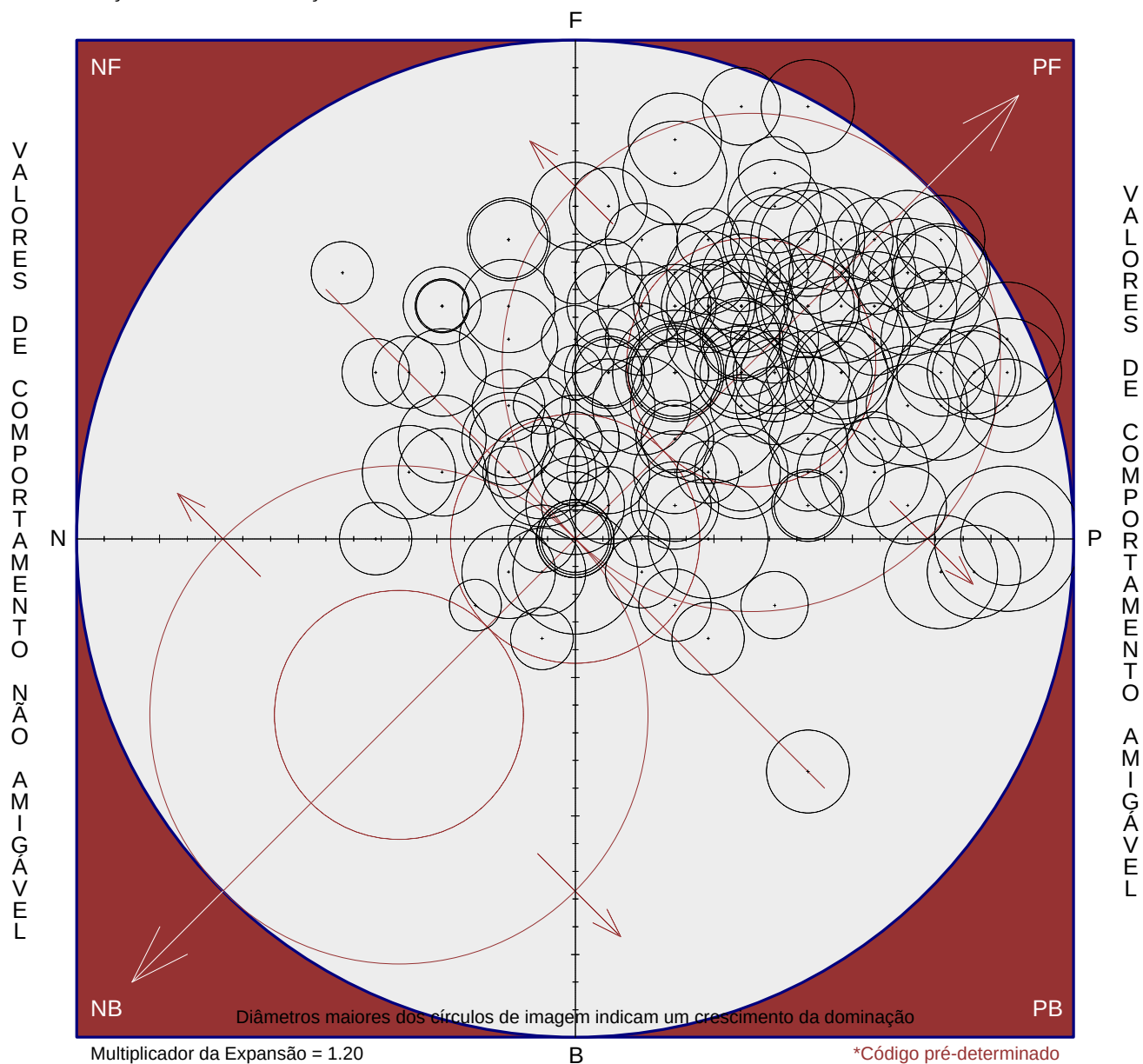
Relatório baseado nas avaliações agregadas
Organizational Development—Diagnóstico da cultura organizacional
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

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

Relatório baseado nas avaliações agregadas
Organizational Development—Diagnóstico da cultura organizacional
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

Relatório baseado nas avaliações agregadas
Organizational Development—Diagnóstico da cultura organizacional
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