

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

Relatório preparado para: Sample Group 1
Desenvolvimento organizacional—Integração de grupos
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

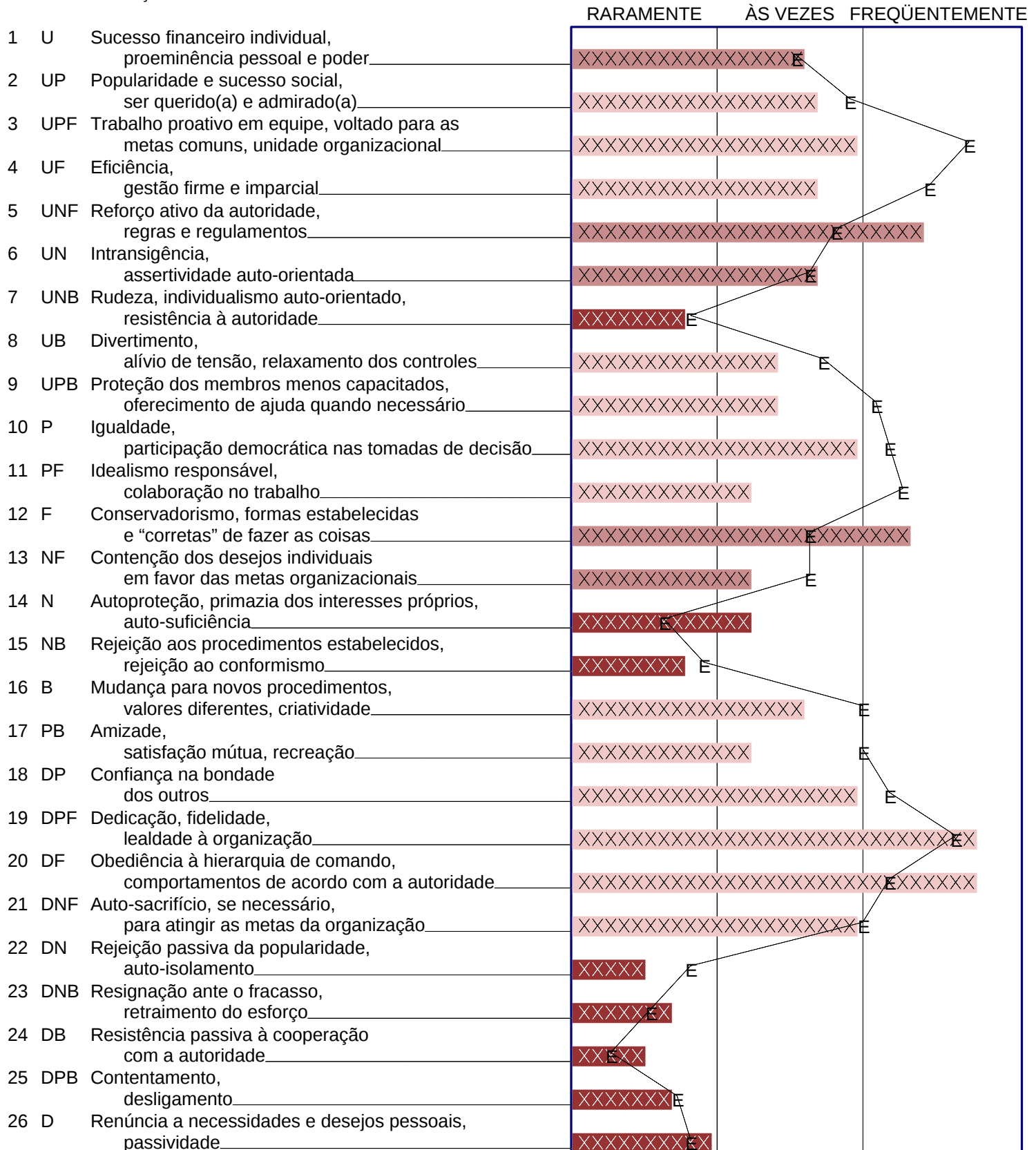
Este gráfico de barras está acompanhado de uma *Sinopse* e de um *Relatório de Bales*. O *Relatório de Bales* é uma análise abrangente que compara os resultados deste gráfico de barras com as normas da pesquisa.

Relatório preparado para: Sample Group 1

Tipo: F
Avaliações: 10

Localização Final: 1.3U 2.9P 7.6F

a barra de Xs = a avaliação média sobre cada item
E = a localização *ótima* para a maioria dos trabalhos eficazes



Pergunta sobre avaliação: **Em geral, que tipos de valores são exibidos *habitualmente* na interação entre seus grupos?**

Sinopse do Gráfico de barras sobre: *CRI

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: *CRI

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:

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

Seu grupo ou organização, em média, parece dar uma ênfase ótima a estes valores. O bem-querer mútuo e a admiração são as primeiras recompensas intrínsecas que os membros do grupo podem dar uns aos outros. Quando a troca é mútua e igualitária, ela fortifica realmente a solidariedade do grupo. Quando as recompensas são dadas por um desempenho eficaz em relação à tarefa, a combinação é ideal para o trabalho eficaz. em equipe.

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

Seu grupo ou organização é feliz por ser capaz de relaxar e recuperar os períodos de trabalho mais intenso. Esta habilidade é necessitada por todos os grupos, provavelmente sem exceção, mas nem todos a têm. A resolução de problemas reais e o trabalho inevitavelmente criam algumas tensões interpessoais e outras forças emocionais.

A liberação destas tensões requer o afastamento periódico da tarefa, mas permite que a equipe recupere a perspectiva, distribua recompensas interpessoais, e reconstrua sua solidariedade para esforços renovados na direção da tarefa.

Seu grupo ou organização é aparentemente capaz de seguir todo este caminho em torno deste círculo de fases dentro de seu tempo de interação enquanto os membros estão juntos. Este é o metabolismo normal e a expressão cíclica de emoções nos grupos saudáveis.

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

Os valores referentes à igualdade relativa na atual cultura de seu grupo ou organização são provavelmente um dos seus maiores recursos. Quase todo mundo sabe que a igualdade completa e literal quase nunca é alcançada de verdade. Mas se não há desejo de se mover em direção a ela, e de voltar a ela repetidamente, depois das tensões, e depois da divisão necessária do trabalho, e de outras pressões contra ela, não há recuperação dos efeitos desintegradores das pressões da tarefa e dos desejos individualistas. Os desejos mútuos de uma igualdade maior são os ímãs da solidariedade da equipe.

18 DP Confiança na bondade dos outros (próximo)

Não é fácil apenas “decidir” ter confiança nas pessoas da equipe, no grupo ou em todos da organização. Depende de os membros terem se mostrado, de fato, confiáveis. Seu grupo ou organização parecem ter esta base para a solidariedade da equipe. Os membros podem não conversar muito sobre isto, mas há indícios de que isto está presente e é valorizado como fundamental.

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

Este conjunto de valores depende da habilidade dos membros e de fato do grupo e da organização como um todo, para “saírem de si mesmos” e dirigirem seus esforços para o grupo, e seus propósitos que são maiores e mais vagos, quanto a seus perfis, do que eles próprios o são, como indivíduos ou grupos menores. As recompensas como retorno destes tipos de esforços são necessariamente atrasadas, e nem sempre chegam. Nem todos os indivíduos são capazes de uma lealdade forte, e nem todas as organizações são capazes de inspirá-la. Mas quando existe dedicação à organização e ela é justificada, esta combinação é mágica. Ela satisfaz as longas esperas, e provoca esforços supremos.

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

A vontade de sacrificar o auto-interesse em ocasiões de rara tensão para a organização ou equipe é o teste amargo de dedicação. É de grande valor para o trabalho eficaz em equipe, e embora faça demandas incomuns, não é igualmente importante durante todo o tempo e em todas as situações. O auto-sacrifício deve acontecer o mais raramente possível. Não se deve depender dele, como se fosse substituto da boa liderança e da boa administração. É um valor que está à margem da dependência arriscada de recursos escassos.

A cultura atual de seu grupo ou organização parece ter valores baseados no auto-sacrifício, num grau ótimo, o que provavelmente também significa, em muitos casos, que não acontece excessivamente. Esta frequência em um grau ótimo provavelmente também significa que a vontade dos membros não foi violentada nem destruída.

Seu grupo, ou organização, pode enfatizar muito:

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

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

Em tal caso, uma grande ênfase aos valores de “Igualdade, participação democrática nas tomadas de decisão” (ver 10 P) é um antídoto lógico, se a situação o permitir.

Seu grupo, ou organização, pode não enfatizar muito:

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

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 subênfatizado)

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.

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

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

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

Pergunta sobre avaliação: **Em geral, que tipos de valores são exibidos *habitualmente* na interação entre seus grupos?**

sob o constrangimento das diferenças muito grandes de status; ou não partilham, de fato, um destino comum.

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

Valores que Podem Ser Necessários Às Vezes, Mas Perigosos

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

Seu grupo, ou organização, pode enfatizar muito:

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

Quando as coisas começam a dar errado em um grupo, ou quando uma ameaça emergente surge de fora do grupo, muitas pessoas são tentadas a reagir mostrando estes valores autoritários. A grande atração destes valores é que eles permitem expressar a agressão de uma forma sentida como moralmente justificada, uma vez que são defendidos valores de que dependem a ordem e a segurança. Ao mesmo tempo, alguém se sente moralmente superior.

Mas os indivíduos diferem grandemente quanto aos valores que sentem como os mais importantes para a ordem e a segurança. Alguns indivíduos identificam-se com a autoridade e se deixam cair na tentação de ditar a lei. Outros espontaneamente se identificam como as vítimas da autoridade, e sentem que a segurança requer oposição à autoridade. O resultado em muitos grupos é uma polarização do “autoritarismo” versus o “anti-autoritarismo” (com indignação moral em ambos os lados). Talvez seja esta a polarização mais comum em todos os tipos de grupos e organizações, e uma das mais perigosas, se for permitido que ela entre em escalada.

Com maior freqüência, esta polarização é adotada estrategicamente na avaliação feita pela liderança democrática amigável que tem bastante dominação com a finalidade de compreender ambos os lados e lidar com eles. Os valores correspondentes a este tipo de liderança mediadora são aqueles de “Trabalho proativo em equipe, voltado para as metas comuns, unidade organizacional” (3 UPF), “Idealismo responsável, colaboração no trabalho” (11PF), e “Dedicação, fidelidade, lealdade à organização” (19 DPF).

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:

13 NF Contenção dos desejos individuais em favor das metas organizacionais (*dar subênfatizado*)

Provavelmente, nenhuma organização ou grupo de tarefa funcionam tão suavemente, que nunca haja momentos de urgência e tensão. Em tais ocasiões, os indivíduos são inevitavelmente colocados sob pressão para que desenvolvam um esforço extraordinário. Nos grupos de trabalho eficazes em equipe, há tantas recompensas e satisfações ligadas ao fato de ser membro do grupo, que sacrifícios temporários são aceitos sem grandes sentimentos de conflito. Se não há a vontade, é provável que o nível geral de recompensa ao grupo seja baixo, e este problema deva ser tratado como tal.

É arriscado para um grupo, ou especialmente uma organização como um todo, depender muito do controle individual durante muito tempo, já que até com boa vontade, no início, a qualidade de vida e o nível geral de recompensa por ser um membro do grupo é minado, a ponto de um sacrifício maior ser rejeitado. A pouca vontade de controlar os desejos dos indivíduos pode ser o resultado disso.

A cura geral, se alguma for possível, é melhorar a situação geral do grupo ou da organização, no que se refere ao seu ambiente.

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” frequentemente 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.

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

Relatório preparado para: Sample Group 2
Desenvolvimento organizacional—Integração de grupos
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

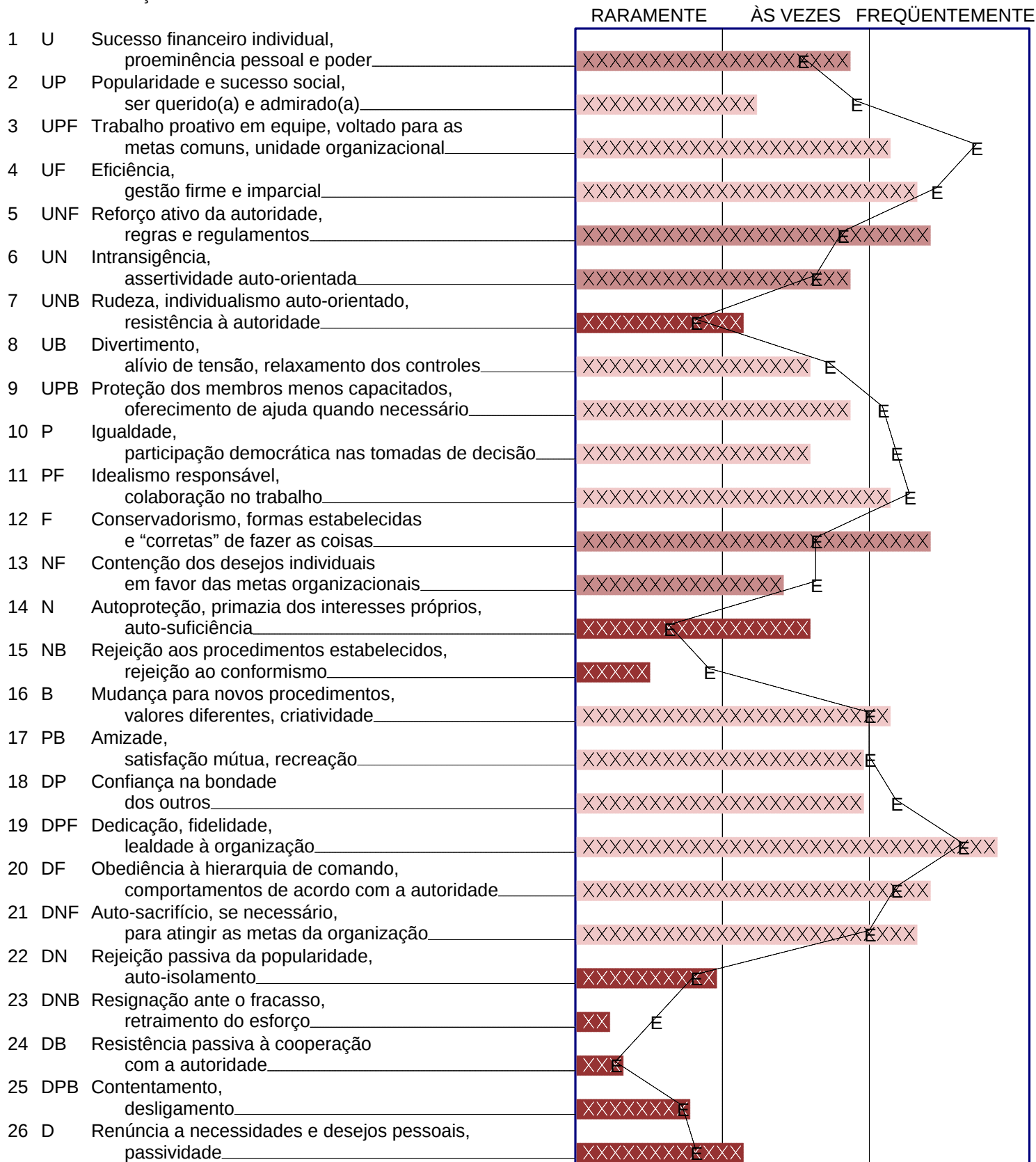
Este gráfico de barras está acompanhado de uma *Sinopse* e de um *Relatório de Bales*. O *Relatório de Bales* é uma análise abrangente que compara os resultados deste gráfico de barras com as normas da pesquisa.

Relatório preparado para: Sample Group 2

Tipo: PF
Avaliações: 10

Localização Final: 2.2U 3.5P 8.0F

a barra de Xs = a avaliação média sobre cada item
E = a localização *ótima* para a maioria dos trabalhos eficazes



Pergunta sobre avaliação: **Em geral, que tipos de valores são exibidos *habitualmente* na interação entre seus grupos?**

Sinopse do Gráfico de barras sobre: *CRI

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: *CRI

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:

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

Os membros de seu grupo ou organização, em média, parecem mostrar estes valores próximo a um grau ótimo de ênfase. É uma conquista manter este nível, já que estes valores são muito importantes para o trabalho mais eficaz em equipe, mas estes valores nem sempre são imediatamente gratificantes. Se eles forem muito enfatizados, podem provocar reações negativas. Se forem pouco enfatizados, tanto a solidariedade da equipe quanto a realização da tarefa provavelmente sofrerão. É muito provável que estes valores da boa administração tenham bons efeitos, se seu grupo também mostrar valores fortes de igualdade e de comportamento amigável.

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

Seu grupo ou organização é feliz por ser capaz de relaxar e recuperar os períodos de trabalho mais intenso. Esta habilidade é necessitada por todos os grupos, provavelmente sem exceção, mas nem todos a têm. A resolução de problemas reais e o trabalho inevitavelmente criam algumas tensões interpessoais e outras forças emocionais.

A liberação destas tensões requer o afastamento periódico da tarefa, mas permite que a equipe recupere a perspectiva, distribua recompensas interpessoais, e reconstrua sua solidariedade para esforços renovados na direção da tarefa.

Seu grupo ou organização é aparentemente capaz de seguir todo este caminho em torno deste círculo de fases dentro de seu tempo de interação enquanto os membros estão juntos. Este é o metabolismo normal e a expressão cíclica de emoções nos grupos saudáveis.

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

Seu grupo ou organização parecem ser saudáveis e realistas quanto à importância da ajuda mútua. Todos os grupos têm alguns membros novos, os quais necessitam ser socializados, educados ou treinados, e colocados no ritmo dos outros. Todos os indivíduos têm períodos em que não estão em sua melhor forma e precisam de algum tipo de apoio extra ou de uma ajuda especial. A extensão destas necessidades varia muito ao longo do tempo, de acordo com os indivíduos, grupos, situações, e até de acordo com as organizações como um todo; mas, o valor geral colocado no reconhecimento destas necessidades e a forma de lidar com elas realisticamente, como um grupo ou organização aparente o fazem, é sempre

importante.

11 PF Idealismo responsável, colaboração no trabalho (próximo)

Se há um conjunto de valores necessário ao trabalho em equipe, que dificilmente pode ser muito enfatizado, este é um deles. É um suporte valioso para todo valor ligado ao trabalho em equipe, e está exatamente no centro do agrupamento de valores necessários ao trabalho eficaz em equipe. Está também estrategicamente colocado para ajudar na mediação eficaz de valores conflitantes, especialmente o conflito endêmico entre os valores mais liberais e conservadores. Este conjunto de valores quase não tem efeitos colaterais indesejados. Entretanto, a falta deste conjunto é muito difícil de ser superada. Seu grupo parece tê-lo num nível ótimo. Este é um grande recurso.

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

O trabalho em equipe bem sucedido requer a habilidade de relacionar potencialmente os valores de conflito entre as pessoas, em uma grande perspectiva, incluindo todos os valores importantes. Ele exige tempera e o balanceamento de sua ênfase relativa, de acordo com as necessidades de tempo, do grupo, da grande organização, e da situação externa. E às vezes até requer que alguém aja de forma a parecer oposto a outras formas que podem parecer logicamente inconsistentes, e até conflitantes.

Seu grupo ou organização parecem ter esta flexibilidade vital. O Perfil Mais Eficaz de frequências de comportamento não é atingido ou aproximado em períodos de tempo muito curtos, mas é o resultado da flexibilidade apropriada ao longo de períodos de tempo maiores. Para um trabalho ótimo em equipe, em muitas equipes, em grupos e organizações orientadas para a tarefa, provavelmente haverá a necessidade de dar uma ênfase igual tanto ao tempo de mudança para novos procedimentos (16 B) como para “formas estabelecidas e ‘corretas’ de fazer as coisas” (12 F). Mas há sempre o risco de equilibrar muito e ficar preso em um lado ou outro.

17 PB Amizade, satisfação mútua, recreação (próximo)

Quem pode duvidar de que a amizade, o prazer mútuo e a recreação sejam bons para a solidariedade da equipe? O problema para muitas equipes, grupos e organizações é atingir o equilíbrio certo entre estes valores e os mais orientados para a tarefa. Muito frequentemente, nos grupos de trabalho, por muitas razões, os valores mais orientados para a tarefa (mais encontrados na direção F) tendem a se tornar prioritários (sobre aqueles da direção P), sendo o trabalho em equipe eventualmente prejudicado.

Seu grupo ou organização parecem ter a flexibilidade vital necessária (e grande sorte) de se mover para trás e para a frente, em torno de um equilíbrio excelente entre estes dois conjuntos competidores de valores. É importante enfatizar a necessidade de um equilíbrio ao longo do tempo, já que todos os grupos parecem ter uma tendência endêmica a circular para trás e para frente, entre estes dois tipos de ênfases, ao longo do tempo, e estão em perigo de ficar presos a uma ou outra condição de desequilíbrio.

18 DP Confiança na bondade dos outros (próximo)

Não é fácil apenas “decidir” ter confiança nas pessoas da equipe, no grupo ou em todos da organização. Depende de os membros terem se mostrado, de fato, confiáveis. Seu grupo ou organização parecem ter esta base para a solidariedade da equipe. Os membros podem não conversar muito sobre isto, mas há indícios de que isto está presente e é valorizado como fundamental.

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

Este conjunto de valores depende da habilidade dos membros e de fato do grupo e da organização como um todo, para “saírem de si mesmos” e dirigirem seus esforços para o grupo, e seus propósitos que são maiores e mais vagos, quanto a seus perfis, do que eles próprios o são, como indivíduos ou grupos menores. As recompensas como retorno destes tipos de esforços são necessariamente atrasadas, e nem sempre chegam. Nem todos os indivíduos são capazes de uma lealdade forte, e nem todas as organizações são capazes de inspirá-la. Mas quando existe dedicação à organização e ela é justificada,

esta combinação é mágica. Ela satisfaz as longas esperas, e provoca esforços supremos.

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.

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

A vontade de sacrificar o auto-interesse em ocasiões de rara tensão para a organização ou equipe é o teste amargo de dedicação. É de grande valor para o trabalho eficaz em equipe, e embora faça demandas incomuns, não é igualmente importante durante todo o tempo e em todas as situações. O auto-sacrifício deve acontecer o mais raramente possível. Não se deve depender dele, como se fosse substituto da boa liderança e da boa administração. É um valor que está à margem da dependência arriscada de recursos escassos.

A cultura atual de seu grupo ou organização parece ter valores baseados no auto-sacrifício, num grau ótimo, o que provavelmente também significa, em muitos casos, que não acontece excessivamente. Esta frequência em um grau ótimo provavelmente também significa que a vontade dos membros não foi violentada nem destruída.

Seu grupo, ou organização, pode enfatizar 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 subênfatizado)

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.

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

Há muitas razões pelas quais este conjunto de valores pode ser subênfatizado 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.

Valores que Podem Ser Necessários Às Vezes, Mas Perigosos

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

Seu grupo, ou organização, pode enfatizar muito:

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

Quando as coisas começam a dar errado em um grupo, ou quando uma ameaça emergente surge de fora do grupo, muitas pessoas são tentadas a reagir mostrando estes valores autoritários. A grande atração destes valores é que eles permitem expressar a agressão de uma forma sentida como moralmente justificada, uma vez que são defendidos valores de que dependem a ordem e a segurança. Ao mesmo tempo, alguém se sente moralmente superior.

Mas os indivíduos diferem grandemente quanto aos valores que sentem como os mais importantes para a ordem e a segurança. Alguns indivíduos identificam-se com a autoridade e se deixam cair na tentação de ditar a lei. Outros espontaneamente se identificam como as vítimas da autoridade, e sentem que a segurança requer oposição à autoridade. O resultado em muitos grupos é uma polarização do “autoritarismo” versus o “anti-autoritarismo” (com indignação moral em ambos os lados). Talvez seja esta a polarização mais comum em todos os tipos de grupos e organizações, e uma das mais perigosas, se for permitido que ela entre em escalada.

Com maior freqüência, esta polarização é adotada estrategicamente na avaliação feita pela liderança democrática amigável que tem bastante dominação com a finalidade de compreender ambos os lados e lidar com eles. Os valores correspondentes a este tipo de liderança mediadora são aqueles de “Trabalho proativo em equipe, voltado para as metas comuns, unidade organizacional” (3 UPF), “Idealismo responsável, colaboração no trabalho” (11PF), e “Dedicação, fidelidade, lealdade à organização” (19 DPF).

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:

nenhum dos itens.

Seu grupo, ou organização, não parece dar pouca ênfase a nenhum dos valores que são necessários às vezes, mas que podem tornar-se perigosos. As médias, porém, não dizem tudo. Um ou mais membros

Pergunta sobre avaliação: **Em geral, que tipos de valores são exibidos *habitualmente* na interação entre seus grupos?**

podem ainda sentir que seu grupo coloca pouquíssima ênfase em certos valores e pode ser vantajoso explorar isto.

Valores que Quase Sempre Interferem no Trabalho em Equipe

Há valores que podem servir às necessidades de determinados indivíduos, mas que *interferem* no trabalho em equipe, exceto em condições muito raras e temporárias. Em geral, eles devem ser minimizados. Ao mesmo tempo, se eles existem, é importante achar as condições que os causam, e, se possível, lidar com as causas. Se 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.

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

Relatório preparado para: Sample Group 1
Desenvolvimento organizacional—Integração de grupos
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

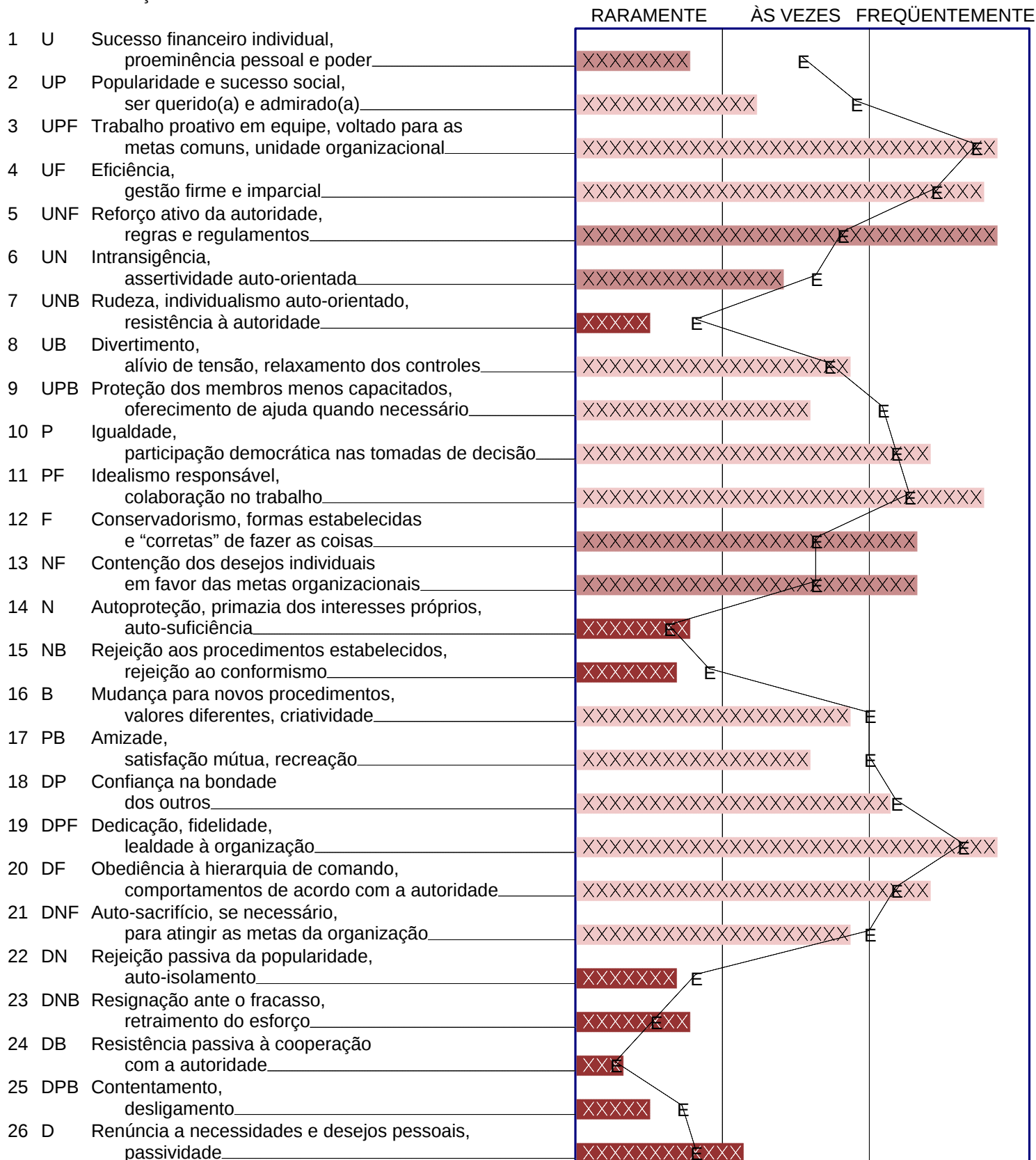
Este gráfico de barras está acompanhado de uma *Sinopse*, qual enfatiza suas características principais.

Relatório preparado para: Sample Group 1

Tipo: PF
Avaliações: 10

Localização Final: 2.1U 4.9P 10.8F

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 interação entre os seus grupos, no futuro, para que ele seja mais eficaz?**

Sinopse do Gráfico de barras sobre: *FUI

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: *LPI

Relatório preparado para: Sample Group 1
Desenvolvimento organizacional—Integração de grupos
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

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

Relatório preparado para: Sample Group 1

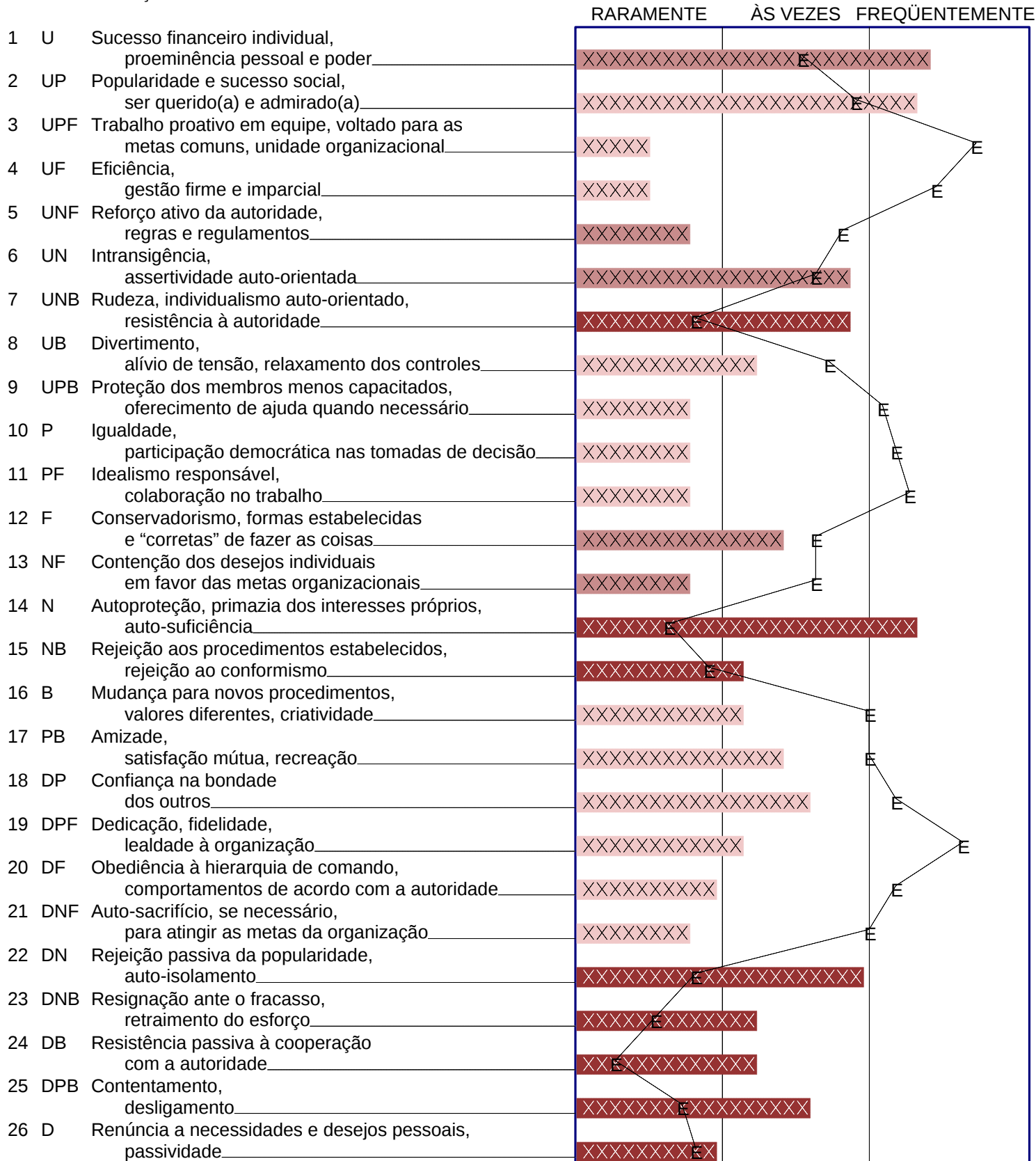
Tipo: Ø

Localização Final: 0.6U 1.6N 3.1B

Avaliações: 10

a barra de Xs = a avaliação média sobre cada item

E = a localização ótima para a maioria dos trabalhos eficazes



Pergunta sobre avaliação: **Em geral, que tipos de valores os membros de seus grupos exibem quando sua interação é menos produtiva?**

Sinopse do Gráfico de barras sobre: *LPI

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: *EFI

Relatório preparado para: Sample Group 1
Desenvolvimento organizacional—Integração de grupos
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

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

Relatório preparado para: Sample Group 1

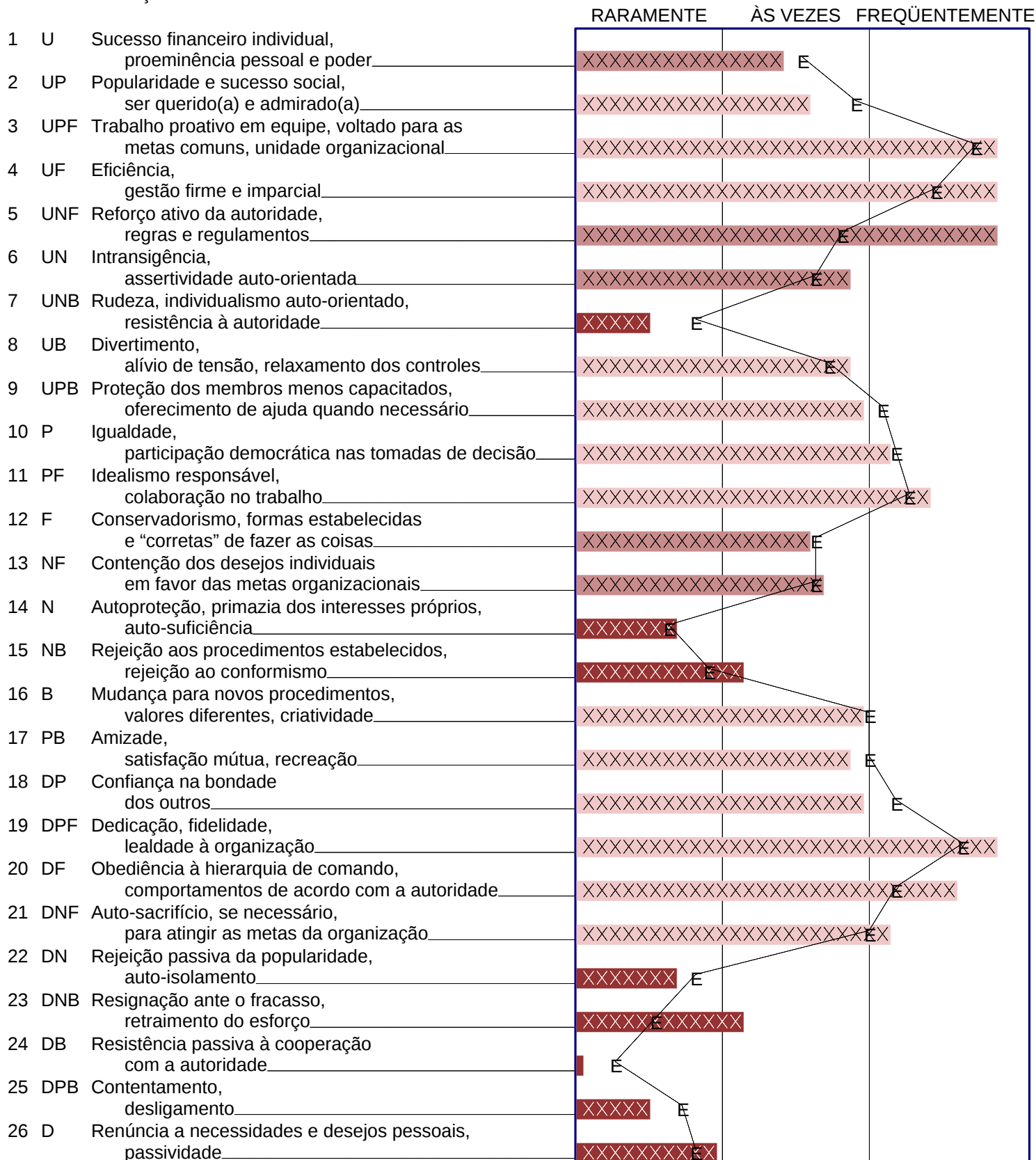
Tipo: UPF

Localização Final: 3.3U 4.6P 8.9F

Avaliações: 10

a barra de Xs = a avaliação média sobre cada item

E = a localização ótima para a maioria dos trabalhos eficazes



Pergunta sobre avaliação: **Em geral, que tipos de valores seria ideal que você mostrasse para que a interação entre os seus grupos fosse mais eficaz?**

Sinopse do Gráfico de barras sobre: *EFI

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: *FUI

Relatório preparado para: Sample Group 2
Desenvolvimento organizacional—Integração de grupos
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

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

Relatório preparado para: Sample Group 2

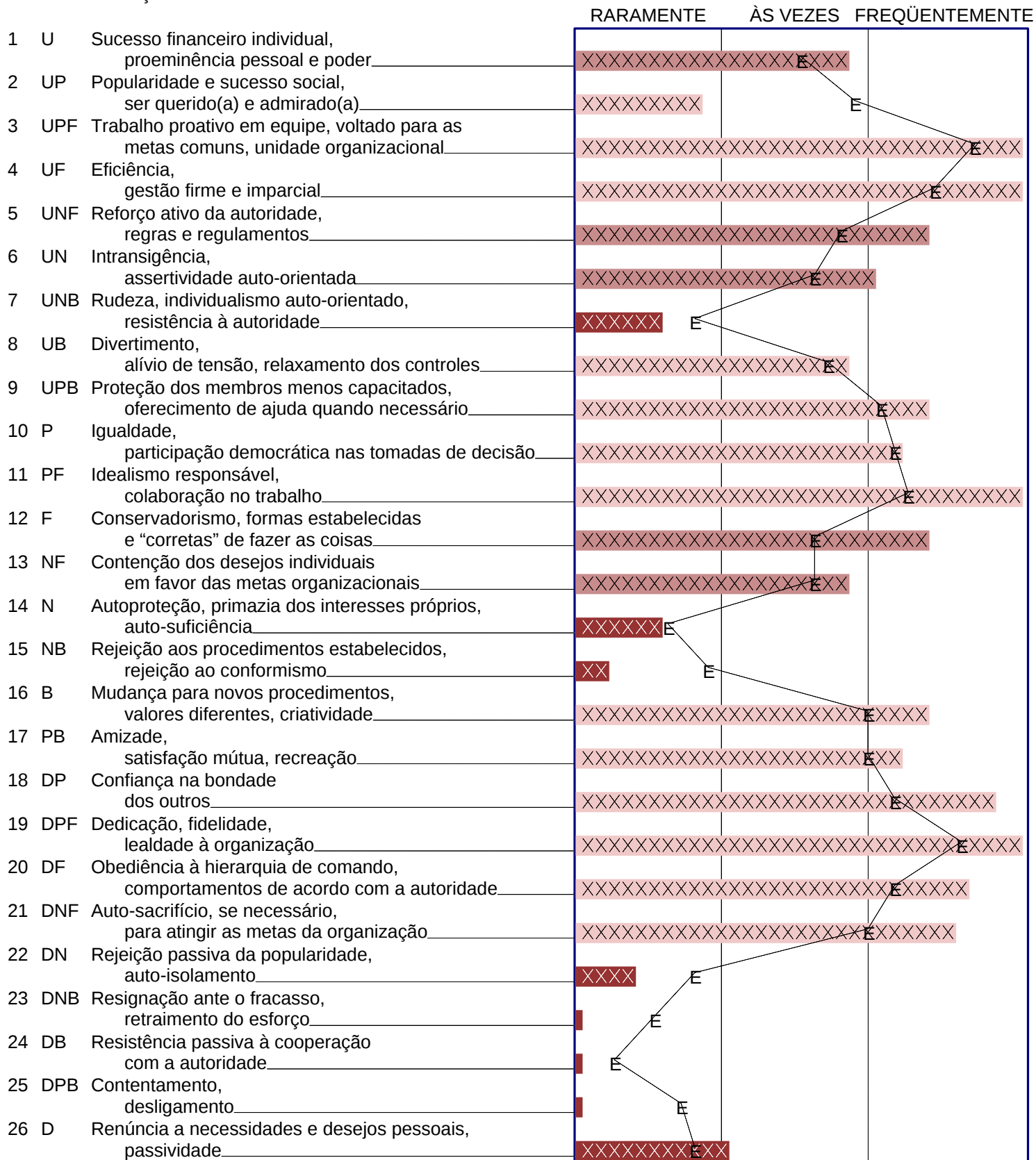
Tipo: UPF

Localização Final: 3.6U 7.3P 11.5F

Avaliações: 9

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 interação entre os seus grupos, no futuro, para que ele seja mais eficaz?**

Sinopse do Gráfico de barras sobre: *FUI

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: *LPI

Relatório preparado para: Sample Group 2
Desenvolvimento organizacional—Integração de grupos
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

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

Relatório preparado para: Sample Group 2

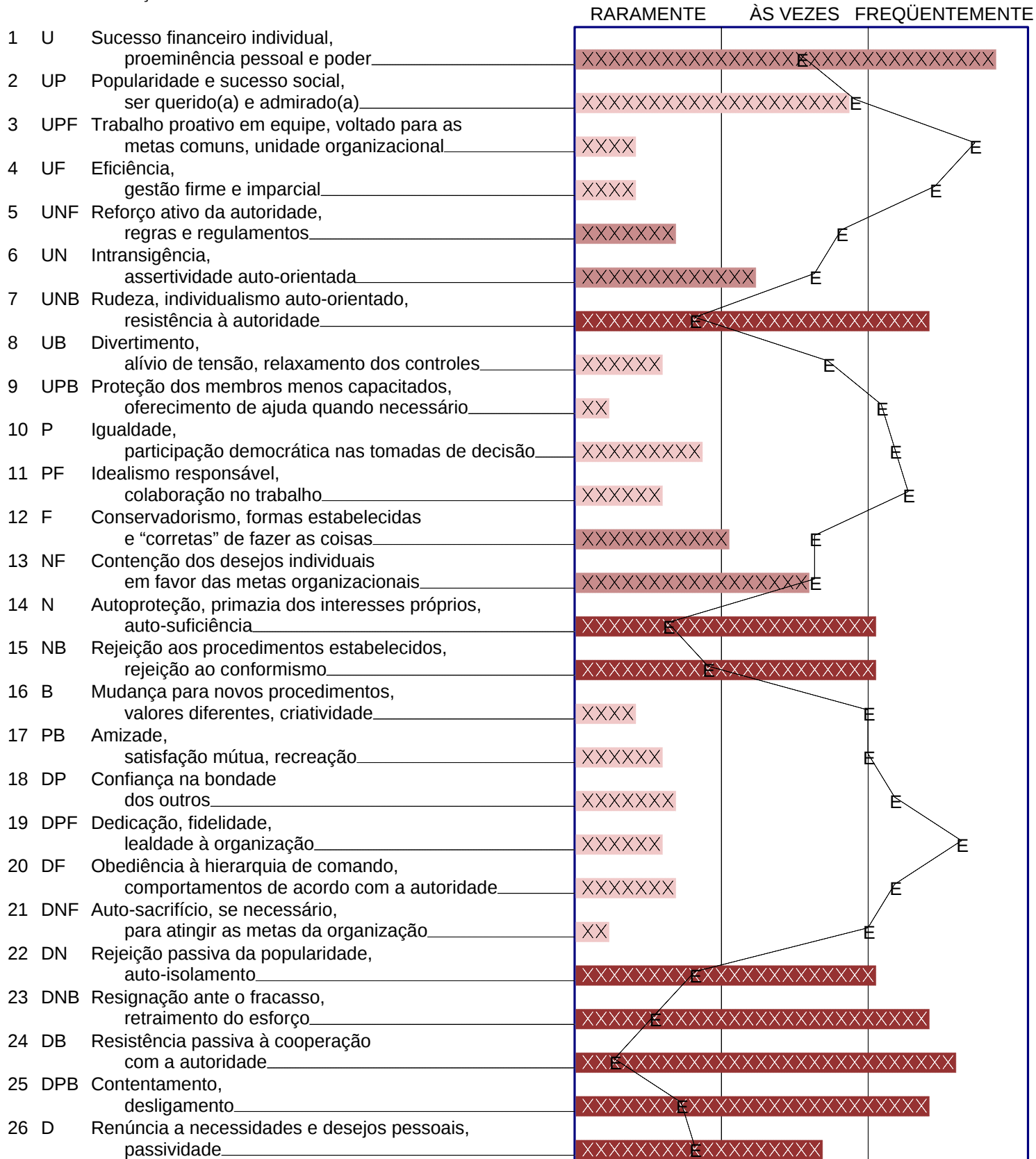
Tipo: NB

Localização Final: 1.8D 5.2N 5.9B

Avaliações: 9

a barra de Xs = a avaliação média sobre cada item

E = a localização ótima para a maioria dos trabalhos eficazes



Pergunta sobre avaliação: **Em geral, que tipos de valores os membros de seus grupos exibem quando sua interação é menos produtiva?**

Sinopse do Gráfico de barras sobre: *LPI

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: *EFI

Relatório preparado para: Sample Group 2
Desenvolvimento organizacional—Integração de grupos
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

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

Relatório preparado para: Sample Group 2

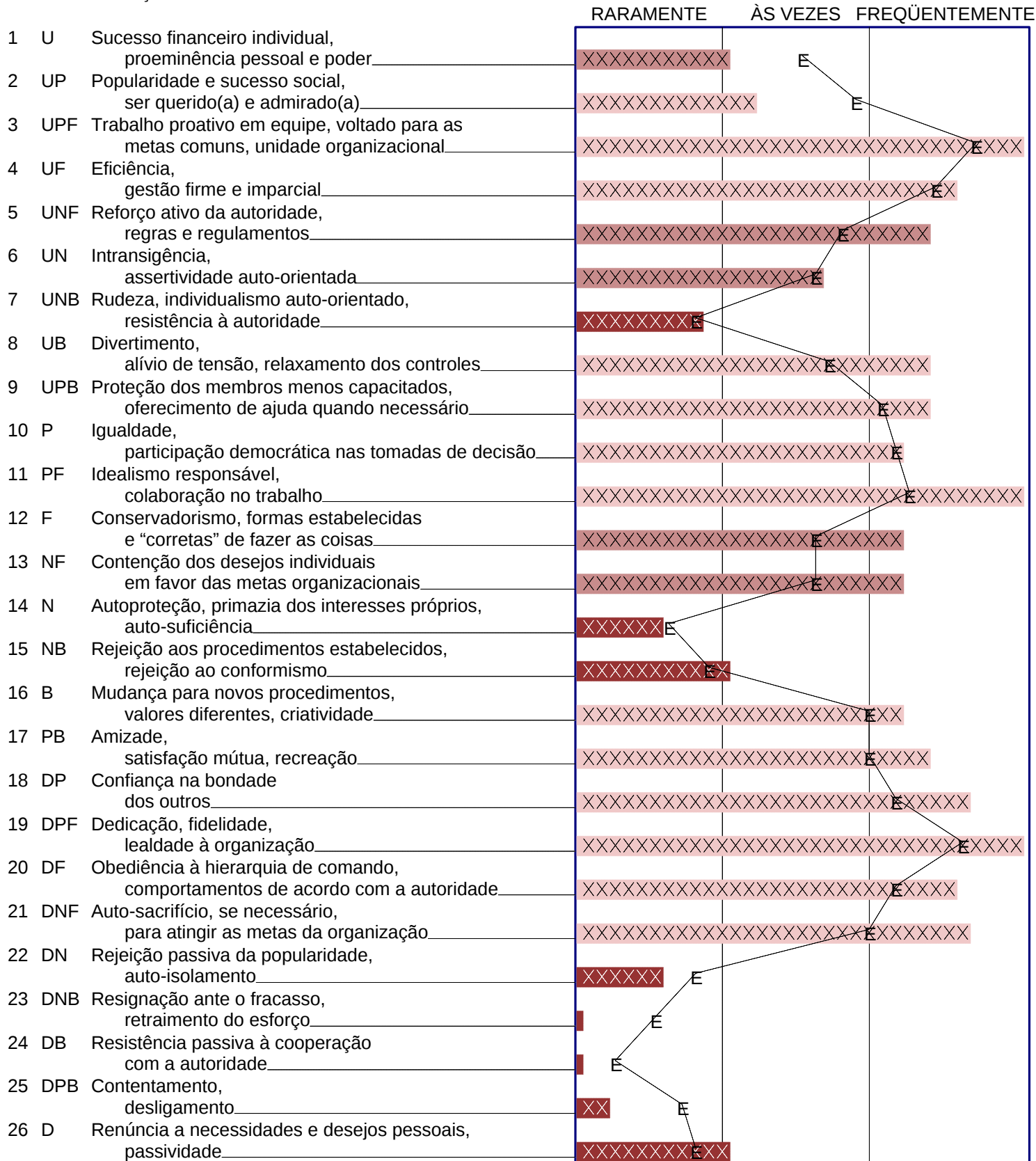
Tipo: UPF

Localização Final: 3.1U 6.5P 9.7F

Avaliações: 9

a barra de Xs = a avaliação média sobre cada item

E = a localização ótima para a maioria dos trabalhos eficazes



Pergunta sobre avaliação: **Em geral, que tipos de valores seria ideal que você mostrasse para que a interação entre os seus grupos fosse mais eficaz?**

Sinopse do Gráfico de barras sobre: *EFI

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

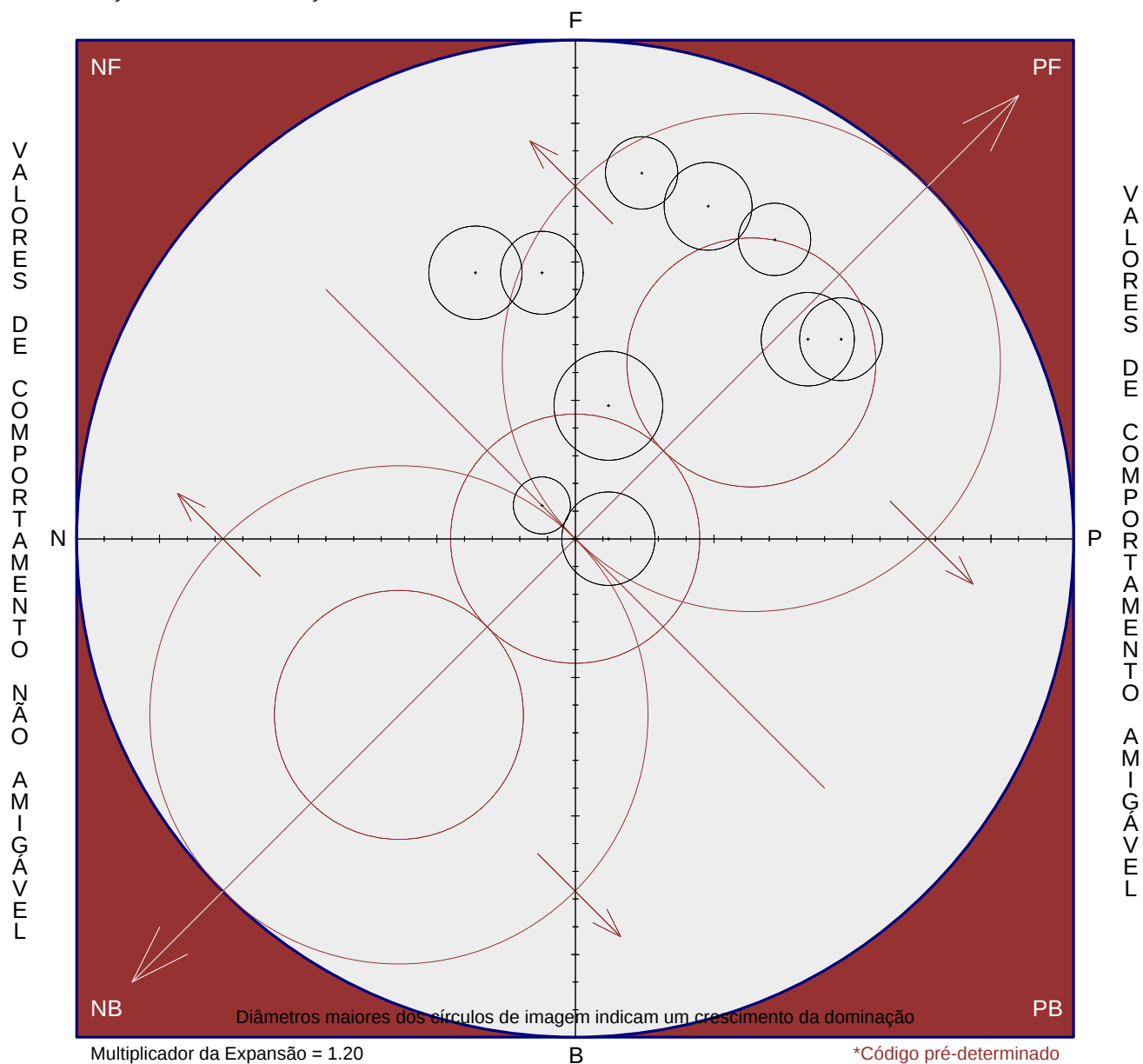
7	UNB	Rudeza, individualismo auto-orientado, resistência à autoridade	X	
14	N	Autoproteção, primazia dos interesses próprios, auto-suficiência	X	
15	NB	Rejeição aos procedimentos estabelecidos, rejeição ao conformismo	X	
22	DN	Rejeição passiva da popularidade, auto-isolamento	X	
23	DNB	Resignação ante 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 do Diagrama de Dispersão
Valores Individuais e Organizacionais
Distribuição das avaliações individuais feitas sobre: *CRI

Relatório preparado para: Sample Group 1
Desenvolvimento organizacional—Integração de grupos
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

Relatório preparado para: Sample Group 1
Desenvolvimento organizacional—Integração de grupos
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

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



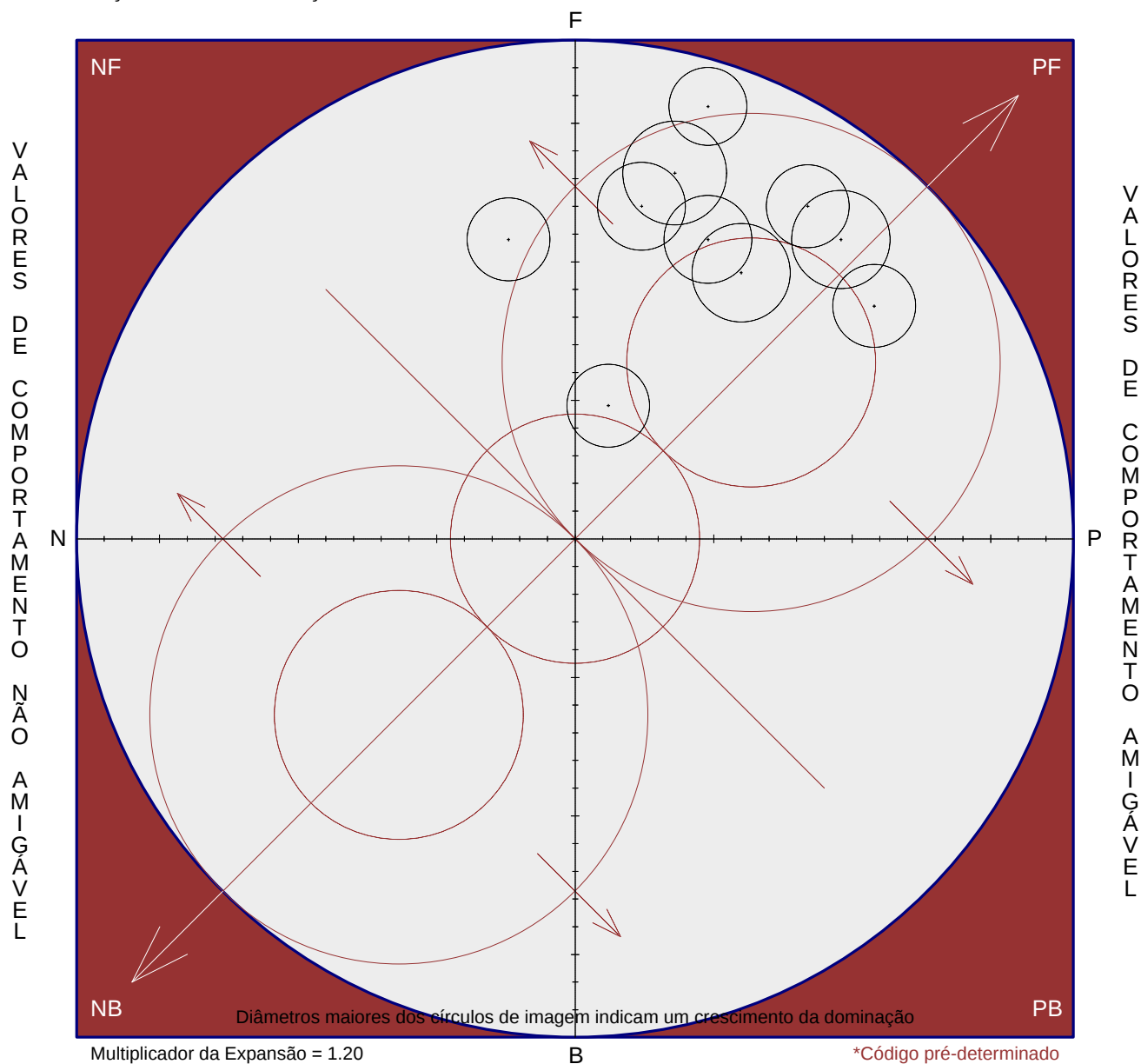
OPOSIÇÃO DIANTE DA ORIENTAÇÃO PARA A TAREFA, POR PARTE DE UMA AUTORIDADE ESTABELEECIDA

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

Relatório preparado para: Sample Group 1
Desenvolvimento organizacional—Integração de grupos
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

Relatório preparado para: Sample Group 1
Desenvolvimento organizacional—Integração de grupos
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

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



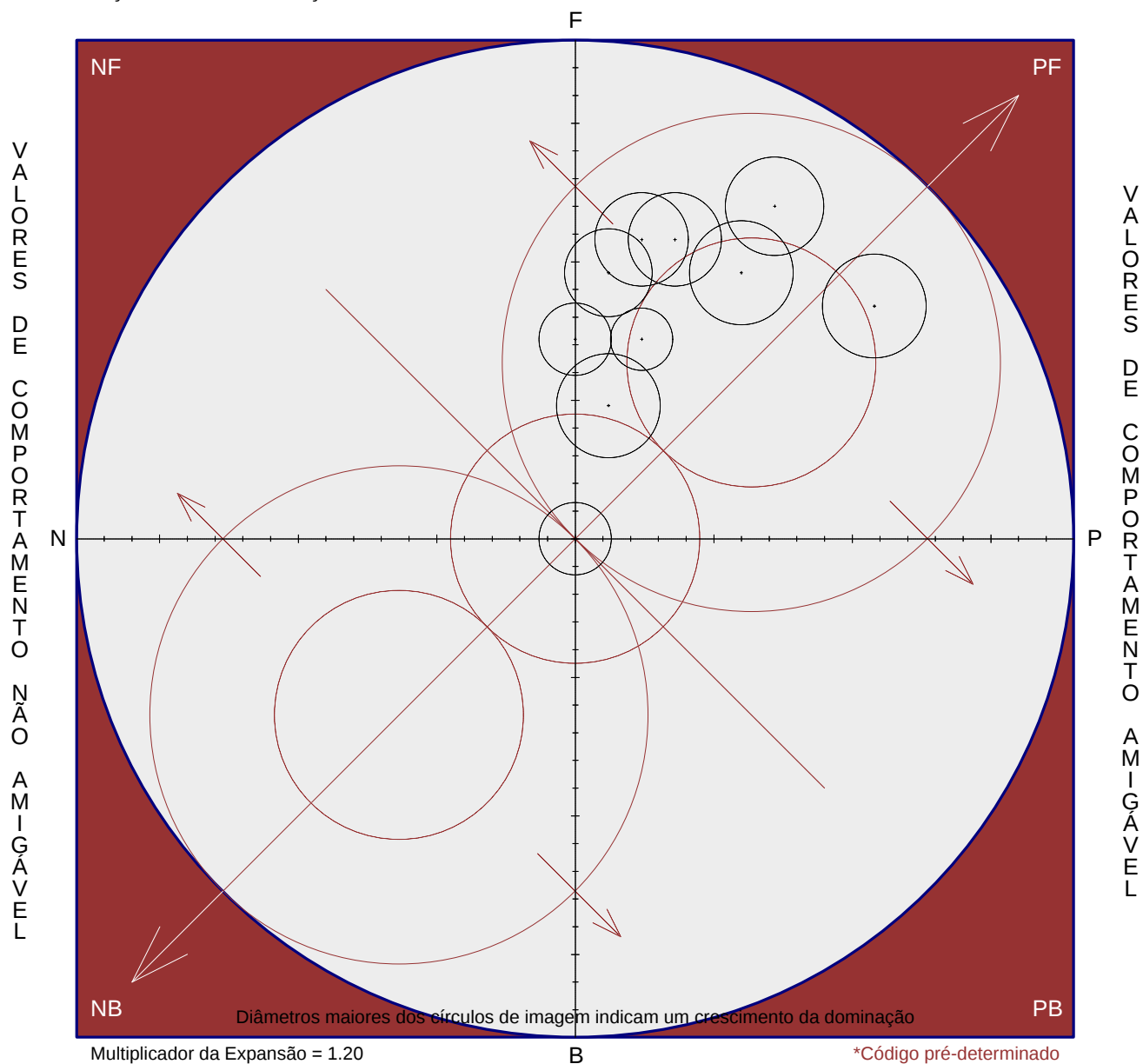
OPOSIÇÃO DIANTE DA ORIENTAÇÃO PARA A TAREFA, POR PARTE DE UMA AUTORIDADE ESTABELECID

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

Relatório preparado para: Sample Group 2
Desenvolvimento organizacional—Integração de grupos
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

Relatório preparado para: Sample Group 2
Desenvolvimento organizacional—Integração de grupos
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

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



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

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

Relatório preparado para: Sample Group 2
Desenvolvimento organizacional—Integração de grupos
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

Relatório preparado para: Sample Group 2
Desenvolvimento organizacional—Integração de grupos
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

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

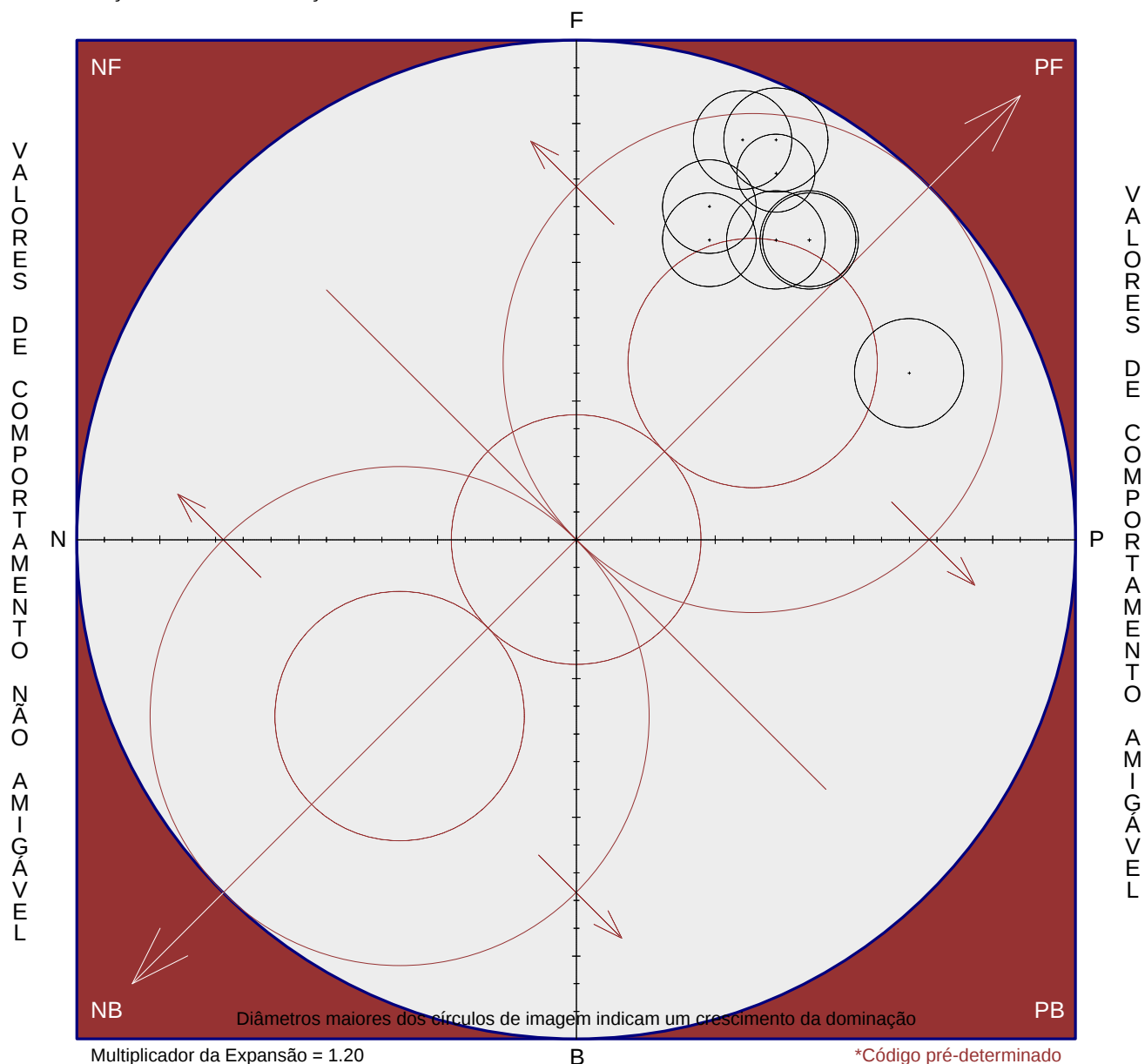


Gráfico de barra
Valores Individuais e Organizacionais
Baseado na média de todas as avaliações feitas sobre: *CRI

Relatório baseado na combinação de todas as avaliações
Desenvolvimento organizacional—Integração de grupos
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.

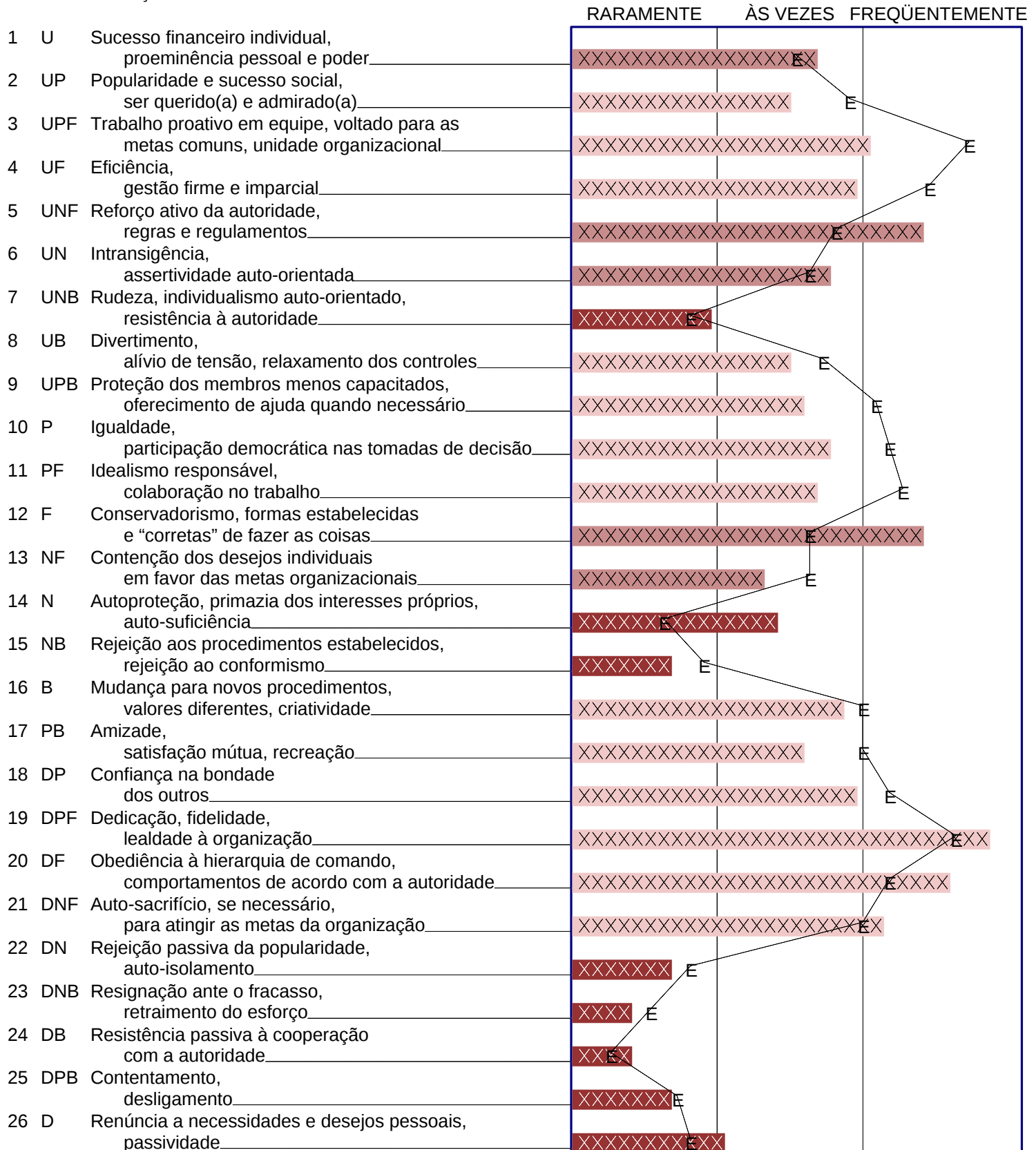
Relatório baseado na combinação de todas as avaliações

Tipo: F
Avaliações: 20

Localização Final: 1.8U 3.2P 7.8F

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 interação entre seus grupos?**

Sinopse do Gráfico de barras sobre: *CRI

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: *CRI

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:

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

Seu grupo ou organização é feliz por ser capaz de relaxar e recuperar os períodos de trabalho mais intenso. Esta habilidade é necessitada por todos os grupos, provavelmente sem exceção, mas nem todos a têm. A resolução de problemas reais e o trabalho inevitavelmente criam algumas tensões interpessoais e outras forças emocionais.

A liberação destas tensões requer o afastamento periódico da tarefa, mas permite que a equipe recupere a perspectiva, distribua recompensas interpessoais, e reconstrua sua solidariedade para esforços renovados na direção da tarefa.

Seu grupo ou organização é aparentemente capaz de seguir todo este caminho em torno deste círculo de fases dentro de seu tempo de interação enquanto os membros estão juntos. Este é o metabolismo normal e a expressão cíclica de emoções nos grupos saudáveis.

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

O trabalho em equipe bem sucedido requer a habilidade de relacionar potencialmente os valores de conflito entre as pessoas, em uma grande perspectiva, incluindo todos os valores importantes. Ele exige têmpera e o balanceamento de sua ênfase relativa, de acordo com as necessidades de tempo, do grupo, da grande organização, e da situação externa. E às vezes até requer que alguém aja de forma a parecer oposto a outras formas que podem parecer logicamente inconsistentes, e até conflitantes.

Seu grupo ou organização parecem ter esta flexibilidade vital. O Perfil Mais Eficaz de frequências de comportamento não é atingido ou aproximado em períodos de tempo muito curtos, mas é o resultado da flexibilidade apropriada ao longo de períodos de tempo maiores. Para um trabalho ótimo em equipe, em muitas equipes, em grupos e organizações orientadas para a tarefa, provavelmente haverá a necessidade de dar uma ênfase igual tanto ao tempo de mudança para novos procedimentos (16 B) como para "formas estabelecidas e 'corretas' de fazer as coisas" (12 F). Mas há sempre o risco de equilibrar muito e ficar preso em um lado ou outro.

18 DP Confiança na bondade dos outros (próximo)

Não é fácil apenas “decidir” ter confiança nas pessoas da equipe, no grupo ou em todos da organização. Depende de os membros terem se mostrado, de fato, confiáveis. Seu grupo ou organização parecem ter esta base para a solidariedade da equipe. Os membros podem não conversar muito sobre isto, mas há indícios de que isto está presente e é valorizado como fundamental.

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

Este conjunto de valores depende da habilidade dos membros e de fato do grupo e da organização como um todo, para “saírem de si mesmos” e dirigirem seus esforços para o grupo, e seus propósitos que são maiores e mais vagos, quanto a seus perfis, do que eles próprios o são, como indivíduos ou grupos menores. As recompensas como retorno destes tipos de esforços são necessariamente atrasadas, e nem sempre chegam. Nem todos os indivíduos são capazes de uma lealdade forte, e nem todas as organizações são capazes de inspirá-la. Mas quando existe dedicação à organização e ela é justificada, esta combinação é mágica. Ela satisfaz as longas esperas, e provoca esforços supremos.

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.

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

A vontade de sacrificar o auto-interesse em ocasiões de rara tensão para a organização ou equipe é o teste amargo de dedicação. É de grande valor para o trabalho eficaz em equipe, e embora faça demandas incomuns, não é igualmente importante durante todo o tempo e em todas as situações. O auto-sacrifício deve acontecer o mais raramente possível. Não se deve depender dele, como se fosse substituto da boa liderança e da boa administração. É um valor que está à margem da dependência arriscada de recursos escassos.

A cultura atual de seu grupo ou organização parece ter valores baseados no auto-sacrifício, num grau ótimo, o que provavelmente também significa, em muitos casos, que não acontece excessivamente. Esta frequência em um grau ótimo provavelmente também significa que a vontade dos membros não foi violentada nem destruída.

Seu grupo, ou organização, pode enfatizar 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 subenfaticado)*

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 subenfaticado)*

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 subenfaticado)*

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.

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

É importante para a administração e para todos os membros reconhecerem a importância das seguintes funções: apoio nutrente, terapia, ensino, treinamento, como aspectos necessários de liderança eficaz em qualquer tipo de organização ou grupo. Se essas funções não forem desempenhadas pela liderança especializada da tarefa devem ser, em última análise, oferecidas pelos líderes sócio-emocionais que as desempenham e apoiadas pelos líderes da tarefa.

É preferível que os dois tipos de liderança possam ser combinados nas mesmas pessoas. Entretanto, uma divisão do trabalho entre dois tipos pode ser feita, e é geralmente inevitável, em alguma medida. Em ambos os casos, uma forte coalizão entre estes dois tipos de líderes, se estas funções forem desempenhadas por pessoas diferentes, talvez seja o tipo mais importante e único de relação no grupo ou na organização, até que seja considerada a promoção de um trabalho eficaz em equipe.

Muitos grupos têm um ou dois membros que parecem ser especialmente sensíveis às necessidades dos outros membros, e esforçam-se muito para manter o grupo em um clima caloroso e feliz. Como isto nem sempre está aliado ao esforço máximo em relação à tarefa, ou pode envolver fazerem-se exceções quanto às responsabilidades da tarefa para membros específicos, os protetores às vezes são incômodos ou são ignorados pelos membros rigidamente mais orientados para a tarefa. Isto não é necessário ou obviamente prejudicial como alguns outros tipos de polarização. Entretanto, vai pesar ao longo do tempo.

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

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

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

Os membros que adotam fortemente estes valores anti-igualitários podem não reconhecer o nível de ameaça deles quanto à integridade do grupo ou da organização, e destroem o trabalho eficaz em equipe. É quase certo que uma ênfase exagerada nos valores que se opõem à igualdade provoque polarizações.

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

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

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

O idealismo (a crença otimista de que altos ideais podem ser alcançados) é muito difícil de ser atingido por pessoas cujas experiências têm sido amplamente contrárias. A colaboração não é atraente se alguém sente que está sendo “cooptado” em um empreendimento amplamente voltado para beneficiar outra pessoa. Em outras palavras, sem a “justiça” básica quanto à distribuição de recompensas, este conjunto de valores é de fato irreal, e falhará na garantia de um apoio substancial.

Todavia, a expectativa de justiça pode decepcionar, por mais de uma razão. Pode ser porque a justiça é impedida por condições externas ao grupo ou à organização; ou porque os indivíduos ou os grupos da organização não desejam partilhar (a justiça) com os outros.

Se este conjunto de valores está baixo em seu grupo ou organização, pode ser útil examinar cuidadosamente se o idealismo responsável e o trabalho colaborativo estão sendo, de fato, recompensados de forma justa. Além disso, porém, é importante a pergunta: vêm de fora recursos suficientes e recompensas para o grupo ou organização, e de fato há recompensas a distribuir? O melhor trabalho em equipe produzirá recompensas, ou é necessária uma mudança mais fundamental?

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

A amizade tende a crescer espontaneamente, se lhe for dada uma chance. Ela requer interação; requer tempo junto. Cresce melhor quando há a igualdade de status, e é muito estimulada por um destino comum. Uma vez estabelecida, é uma fonte espontânea de prazer mútuo e recreação. Ela tende a ser auto-reforçadora, enquanto a condição básica para seu crescimento estiver presente.

Se for dado pouco valor à amizade, pode ser porque estão ausentes algumas das condições para seu crescimento. Os membros do grupo ou a organização podem não se encontrar muito; eles podem interagir sob o constrangimento das diferenças muito grandes de status; ou não partilham, de fato, um destino comum.

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

Valores que Podem Ser Necessários Às Vezes, Mas Perigosos

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

Seu grupo, ou organização, pode enfatizar muito:

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

Quando as coisas começam a dar errado em um grupo, ou quando uma ameaça emergente surge de fora do grupo, muitas pessoas são tentadas a reagir mostrando estes valores autoritários. A grande atração destes valores é que eles permitem expressar a agressão de uma forma sentida como moralmente justificada, uma vez que são defendidos valores de que dependem a ordem e a segurança. Ao mesmo tempo, alguém se sente moralmente superior.

Mas os indivíduos diferem grandemente quanto aos valores que sentem como os mais importantes para a ordem e a segurança. Alguns indivíduos identificam-se com a autoridade e se deixam cair na tentação de ditar a lei. Outros espontaneamente se identificam como as vítimas da autoridade, e sentem que a segurança requer oposição à autoridade. O resultado em muitos grupos é uma polarização do “autoritarismo” versus o “anti-autoritarismo” (com indignação moral em ambos os lados). Talvez seja esta a polarização mais comum em todos os tipos de grupos e organizações, e uma das mais perigosas, se for permitido que ela entre em escalada.

Com maior freqüência, esta polarização é adotada estrategicamente na avaliação feita pela liderança democrática amigável que tem bastante dominação com a finalidade de compreender ambos os lados e lidar com eles. Os valores correspondentes a este tipo de liderança mediadora são aqueles de “Trabalho proativo em equipe, voltado para as metas comuns, unidade organizacional” (3 UPF), “Idealismo responsável, colaboração no trabalho” (11PF), e “Dedicação, fidelidade, lealdade à organização” (19 DPF).

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:

nenhum dos itens.

Seu grupo, ou organização, não parece dar pouca ênfase a nenhum dos valores que são necessários às vezes, mas que podem tornar-se perigosos. As médias, porém, não dizem tudo. Um ou mais membros

Pergunta sobre avaliação: **Em geral, que tipos de valores são exibidos *habitualmente* na interação entre seus grupos?**

podem ainda sentir que seu grupo coloca pouquíssima ênfase em certos valores e pode ser vantajoso explorar isto.

Valores que Quase Sempre Interferem no Trabalho em Equipe

Há valores que podem servir às necessidades de determinados indivíduos, mas que *interferem* no trabalho em equipe, exceto em condições muito raras e temporárias. Em geral, eles devem ser minimizados. Ao mesmo tempo, se eles existem, é importante achar as condições que os causam, e, se possível, lidar com as causas. Se 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.

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

Relatório baseado na combinação de todas as avaliações
Desenvolvimento organizacional—Integração de grupos
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

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

Relatório baseado na combinação de todas as avaliações

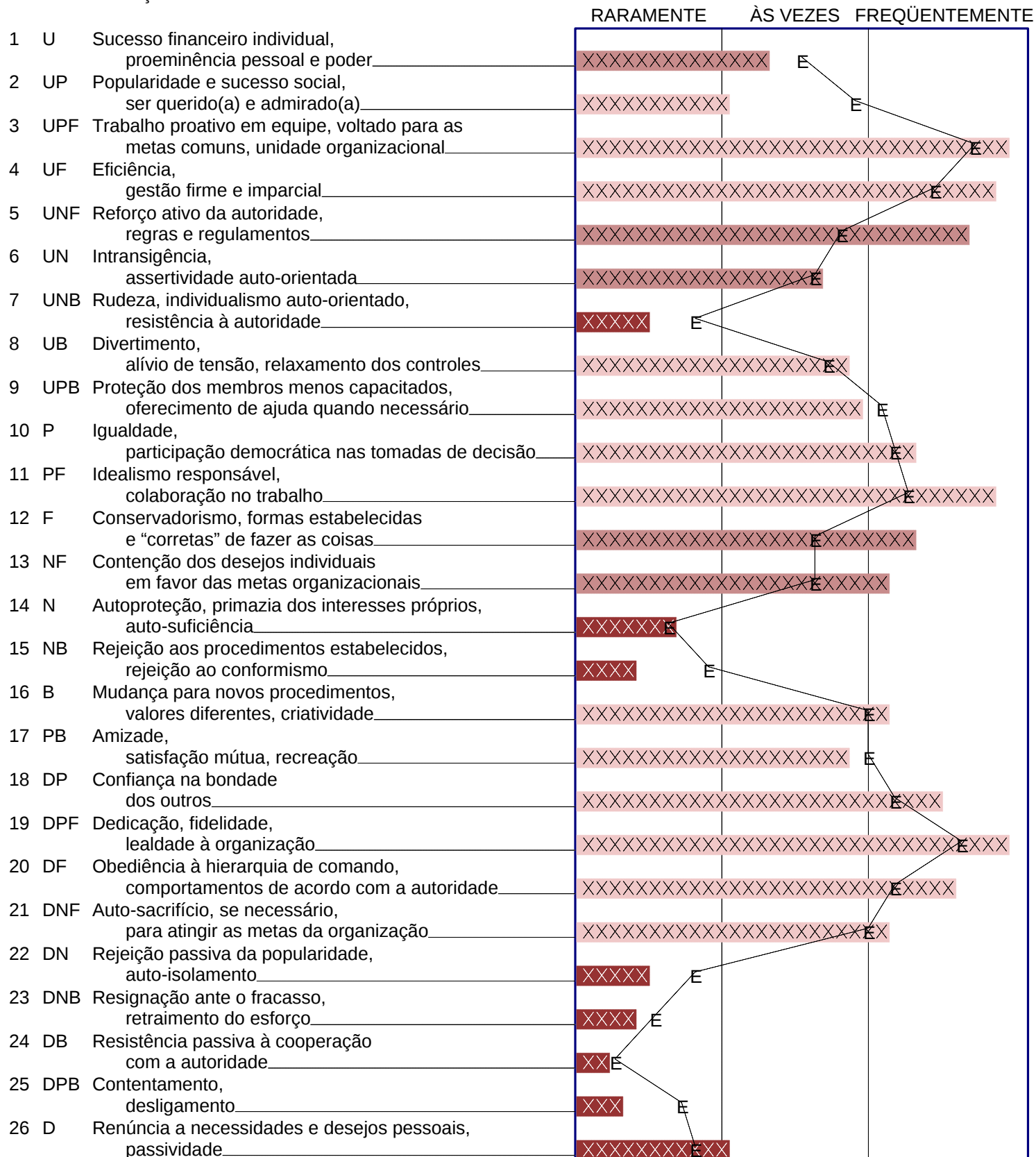
Tipo: PF

Localização Final: 2.8U 6.1P 11.1F

Avaliações: 19

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 interação entre os seus grupos, no futuro, para que ele seja mais eficaz?**

Sinopse do Gráfico de barras sobre: *FUI

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: *LPI

Relatório baseado na combinação de todas as avaliações
Desenvolvimento organizacional—Integração de grupos
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

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

Relatório baseado na combinação de todas as avaliações

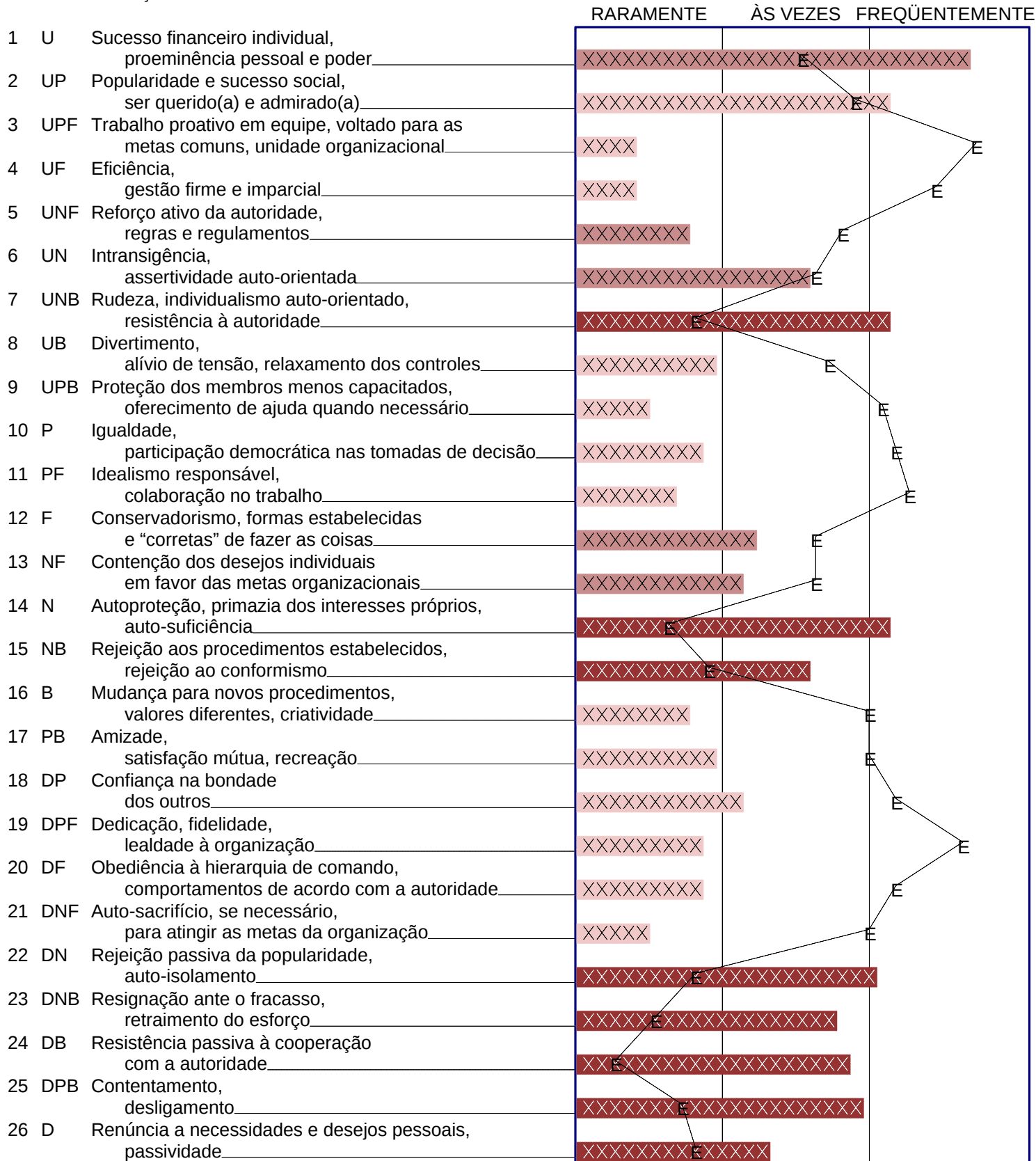
Tipo: NB

Localização Final: 0.5D 3.3N 4.4B

Avaliações: 19

a barra de Xs = a avaliação média sobre cada item

E = a localização ótima para a maioria dos trabalhos eficazes



Pergunta sobre avaliação: **Em geral, que tipos de valores os membros de seus grupos exibem quando sua interação é menos produtiva?**

Sinopse do Gráfico de barras sobre: *LPI

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: *EFI

Relatório baseado na combinação de todas as avaliações
Desenvolvimento organizacional—Integração de grupos
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

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

Relatório baseado na combinação de todas as avaliações

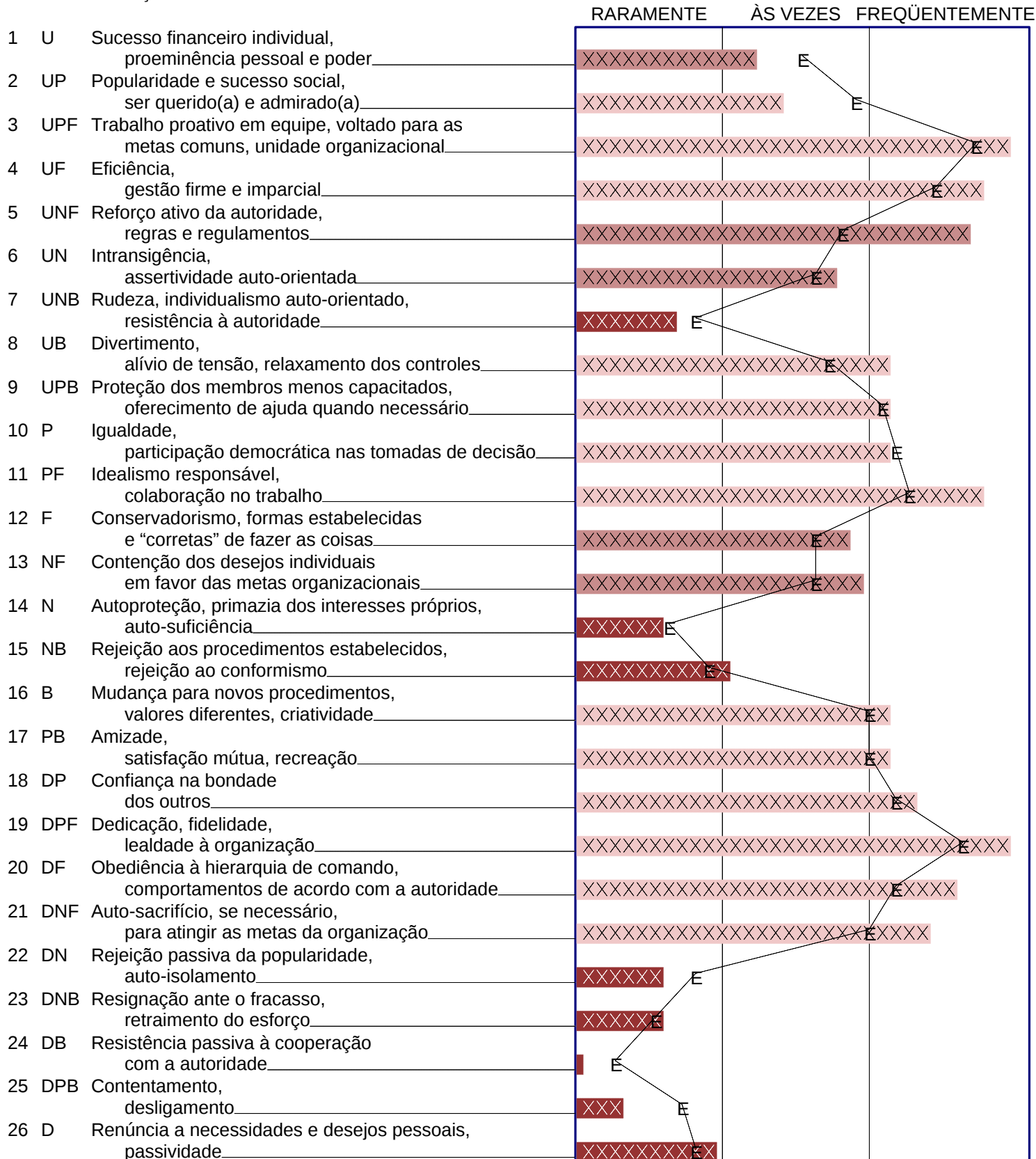
Tipo: UPF

Localização Final: 3.2U 5.5P 9.3F

Avaliações: 19

a barra de Xs = a avaliação média sobre cada item

E = a localização ótima para a maioria dos trabalhos eficazes



Pergunta sobre avaliação: **Em geral, que tipos de valores seria ideal que você mostrasse para que a interação entre os seus grupos fosse mais eficaz?**

Sinopse do Gráfico de barras sobre: *EFI

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 na combinação de todas as avaliações
Desenvolvimento organizacional—Integração de grupos
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

Relatório baseado na combinação de todas as avaliações
Desenvolvimento organizacional—Integração de grupos
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

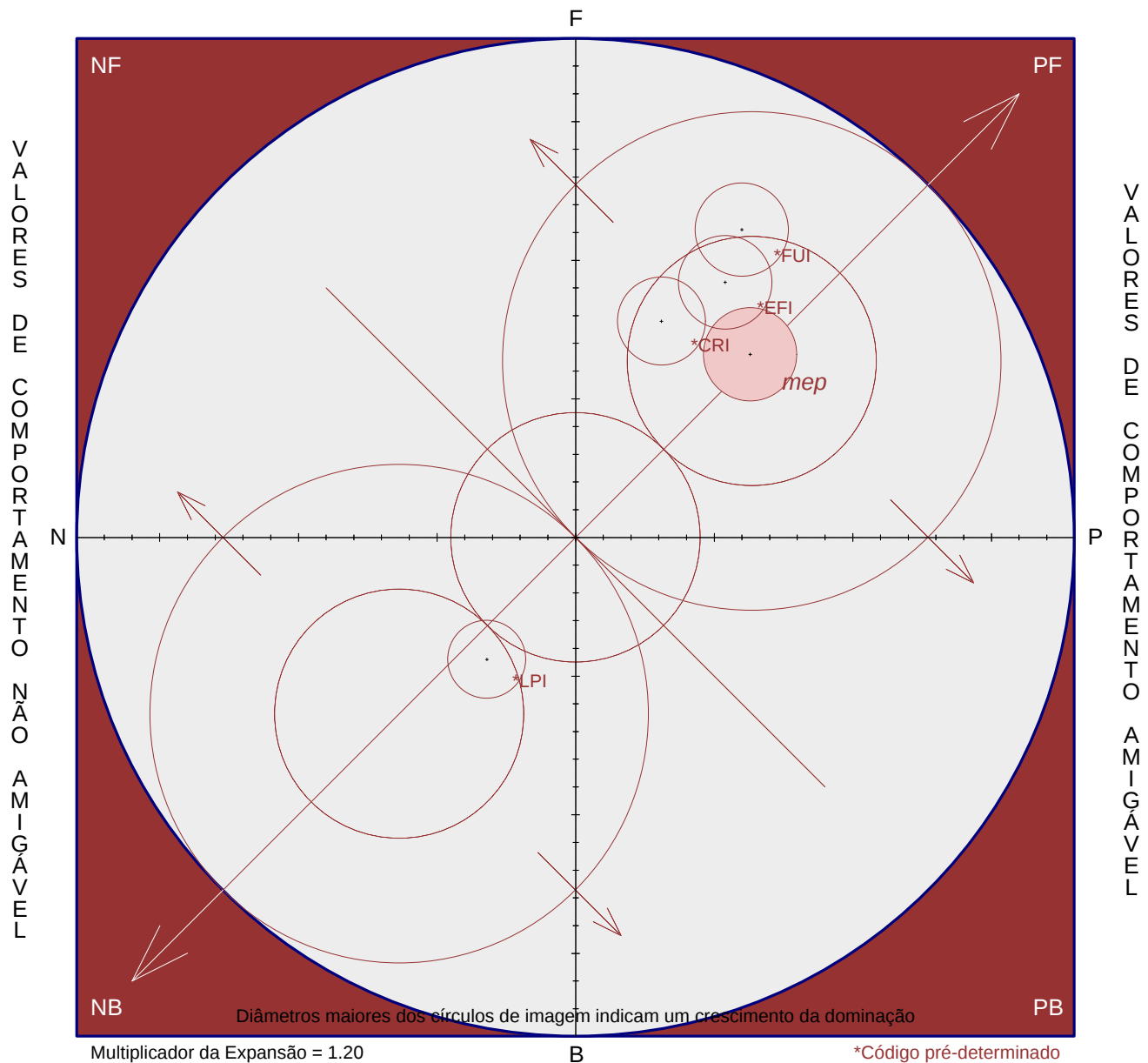
O seguinte diagrama de campo demonstra a localização média para cada *conceito*, e/ou *pessoa*, baseada nas avaliações recebidas.

	Código Nome	Localização da Imagem Final					
Imagens de Conceitos	*EFI	3.2	U	5.5	P	9.3	F
	*FUI	2.8	U	6.1	P	11.1	F
	*CRI	1.8	U	3.2	P	7.8	F
	*LPI	0.5	D	3.3	N	4.4	B
Imagens de Pessoas							

*Código pré-determinado

Relatório baseado na combinação de todas as avaliações
Desenvolvimento organizacional—Integração de grupos
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

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



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

Relatório de Bales

Sobre o Relatório de Bales quanto ao Diagrama de Campo

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

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

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

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

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

Imagens de Conceitos Avaliados por 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: *EFI

Descrição Geral

De acordo com a média recebida por todos os avaliadores, os valores mais característicos parecem ser:
Trabalho em equipe visando objetivos orientados para a tarefa, eficiência, gestão firme e imparcial.

Os membros avaliados nesta localização geralmente são percebidos como líderes, talvez não muito populares, mas certamente ativos e destacados, iniciando muitos atos para o grupo como um todo e recebendo, em troca, muitos atos de determinados indivíduos. Os líderes deste tipo agem como centros de comunicação e controle, coordenando os esforços da tarefa dos outros, fazendo freqüentemente

julgamentos de prioridade, no caso de conflitos. Eles podem mostrar notável iniciativa, competência e persistência quanto à estruturação e ao desempenho das tarefas do grupo. Entretanto, tendem a ficar menos preocupados com o ser estimado e não mostrar muito interesse por determinados indivíduos do grupo.

Imagem de: *CRI, e *FUI

Descrição Geral

De acordo com a média recebida por todos os avaliadores, os valores mais característicos parecem ser: *Conservadorismo, formas estabelecidas e “corretas” de fazer as coisas, idealismo responsável, colaboração no trabalho.*

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

Imagem de: *LPI

Descrição Geral

De acordo com a média recebida por todos os avaliadores, os valores mais característicos parecem ser: *Rejeição aos procedimentos estabelecidos, rejeição à conformidade.*

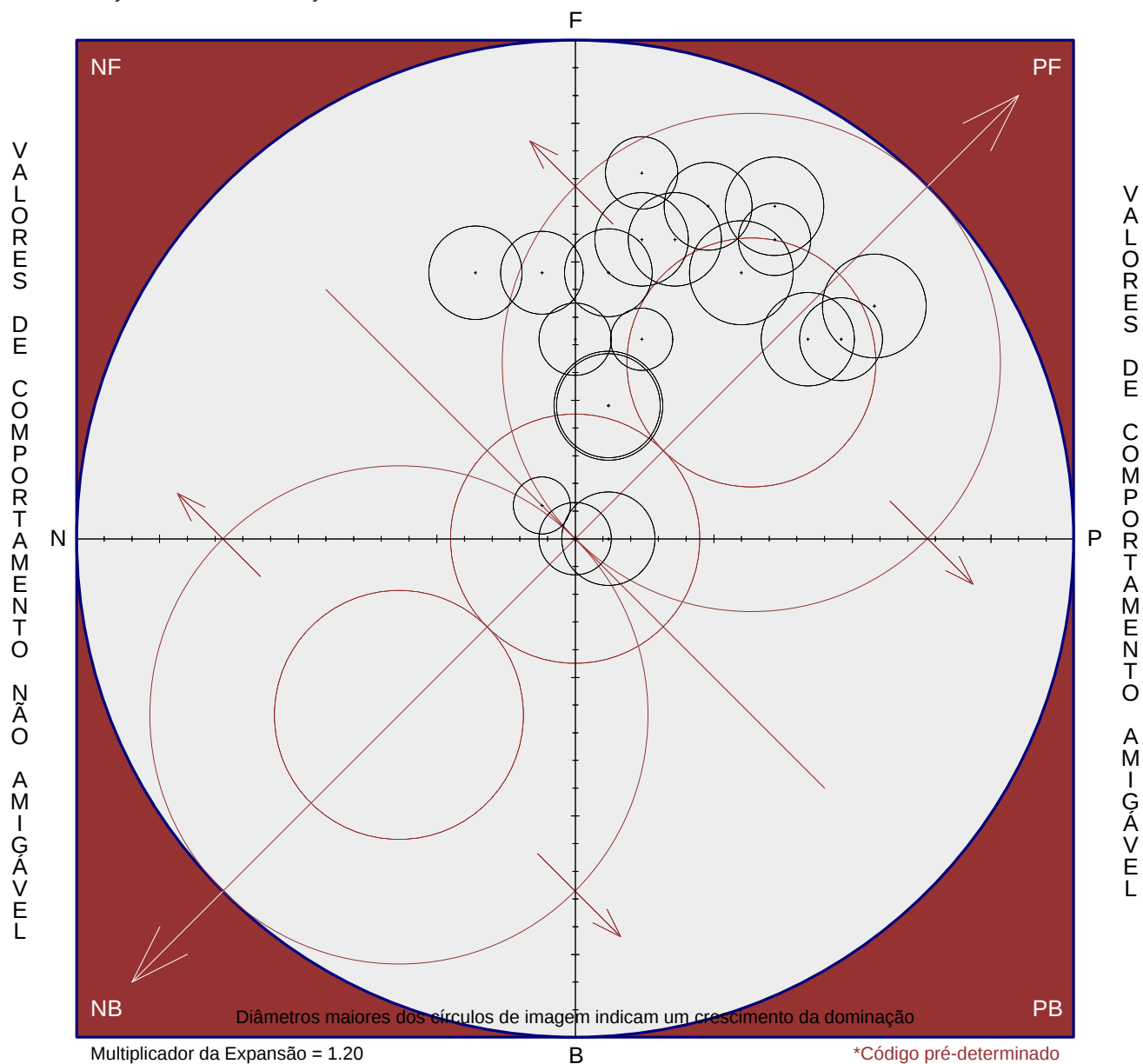
Os membros deste tipo provavelmente parecerão irritados, cínicos, evasivos e não cooperativos. Eles podem parecer terem atitudes negativas quanto ao grupo e à tarefa, e quanto às convenções e à autoridade em geral. Embora tais membros possam não falar muito, eles não parecem ser submissos, e sim, uma bomba de efeito retardado.

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

Relatório baseado na combinação de todas as avaliações
Desenvolvimento organizacional—Integração de grupos
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

Relatório baseado na combinação de todas as avaliações
Desenvolvimento organizacional—Integração de grupos
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

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



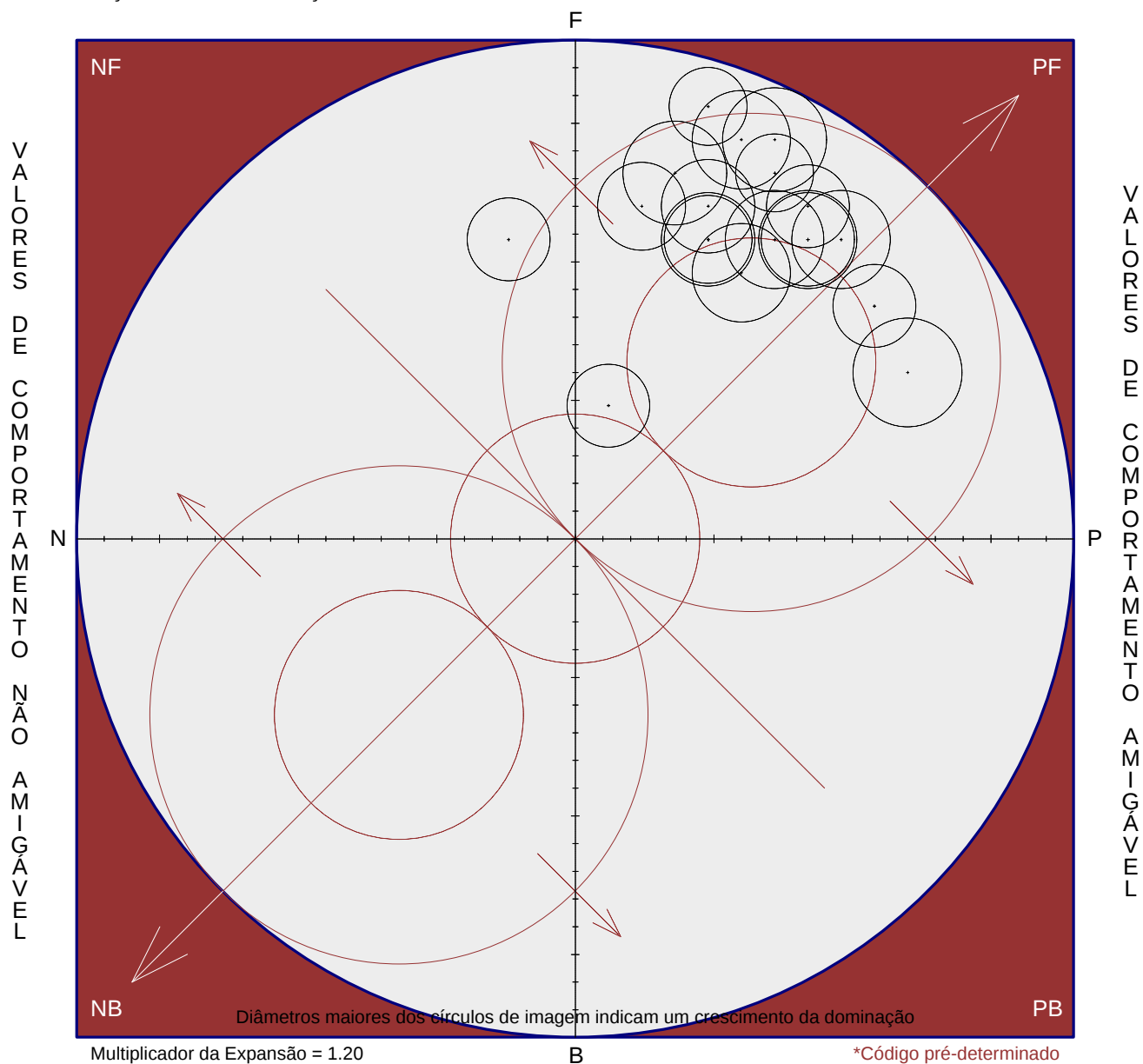
OPOSIÇÃO DIANTE DA ORIENTAÇÃO PARA A TAREFA, POR PARTE DE UMA AUTORIDADE ESTABELECID

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

Relatório baseado na combinação de todas as avaliações
Desenvolvimento organizacional—Integração de grupos
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

Relatório baseado na combinação de todas as avaliações
Desenvolvimento organizacional—Integração de grupos
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

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



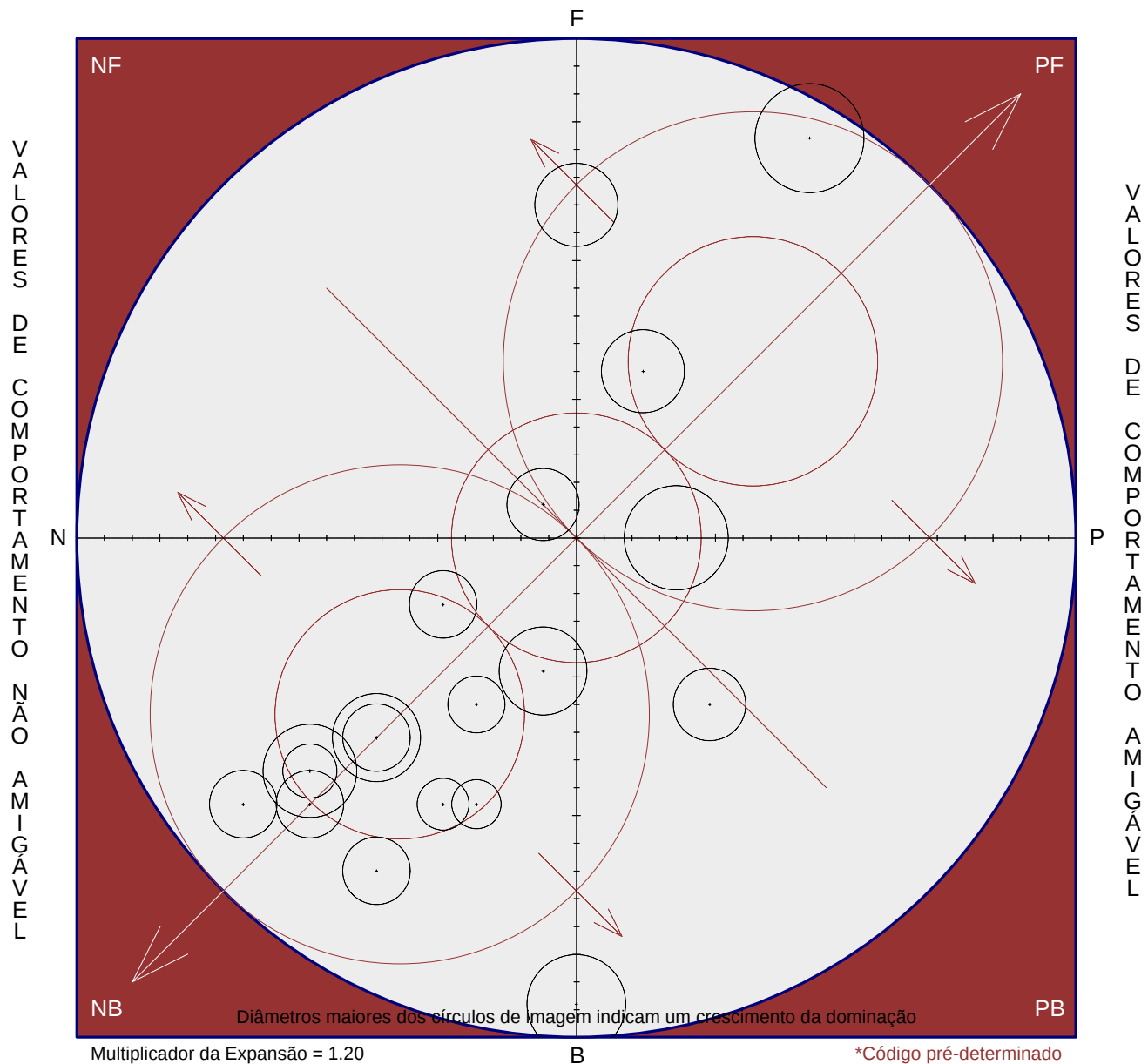
OPOSIÇÃO DIANTE DA ORIENTAÇÃO PARA A TAREFA, POR PARTE DE UMA AUTORIDADE ESTABELEECIDA

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

Relatório baseado na combinação de todas as avaliações
Desenvolvimento organizacional—Integração de grupos
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

Relatório baseado na combinação de todas as avaliações
Desenvolvimento organizacional—Integração de grupos
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

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



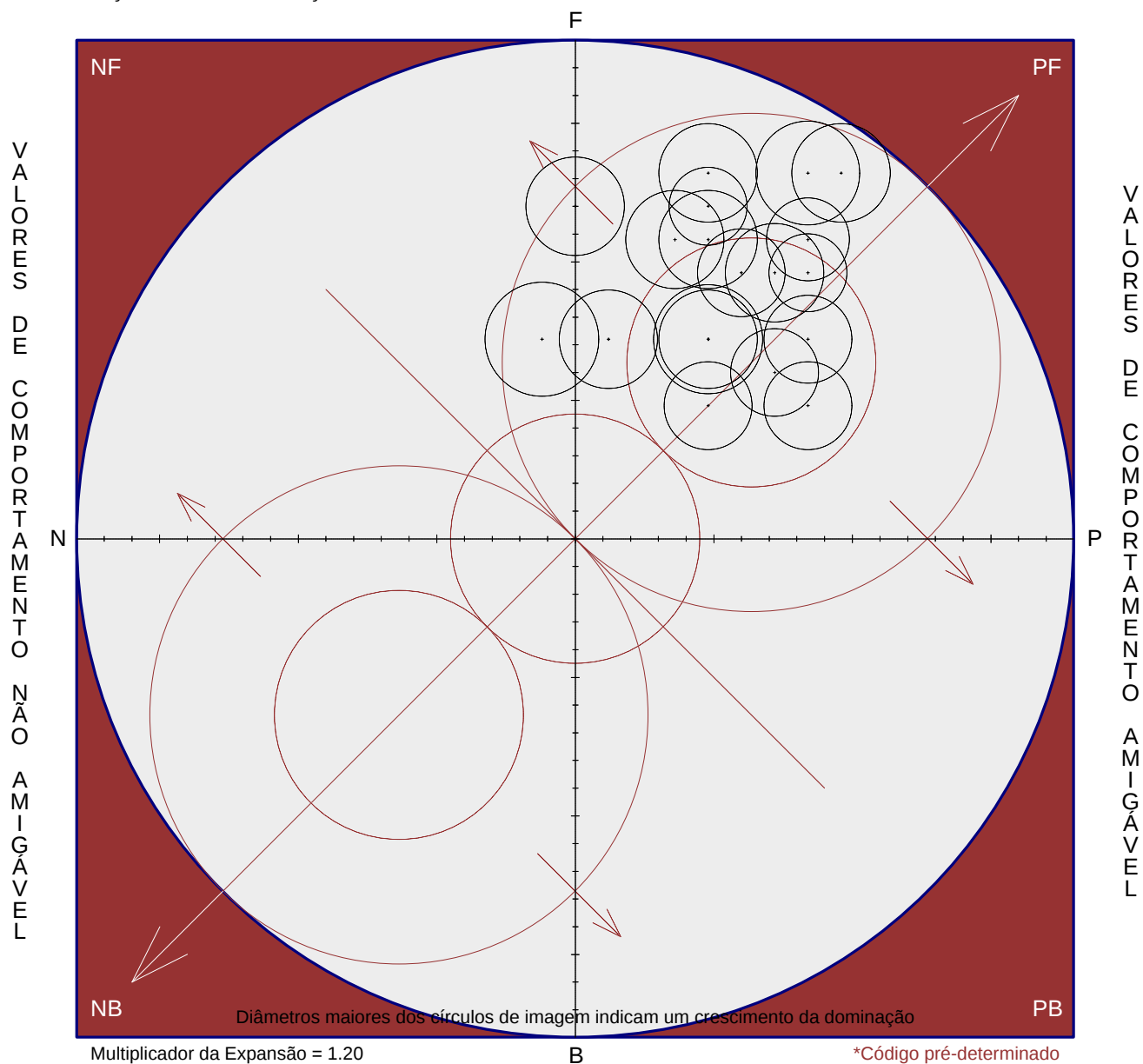
OPOSIÇÃO DIANTE DA ORIENTAÇÃO PARA A TAREFA, POR PARTE DE UMA AUTORIDADE ESTABELECID

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

Relatório baseado na combinação de todas as avaliações
Desenvolvimento organizacional—Integração de grupos
Apresentado por: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

Relatório baseado na combinação de todas as avaliações
Desenvolvimento organizacional—Integração de grupos
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