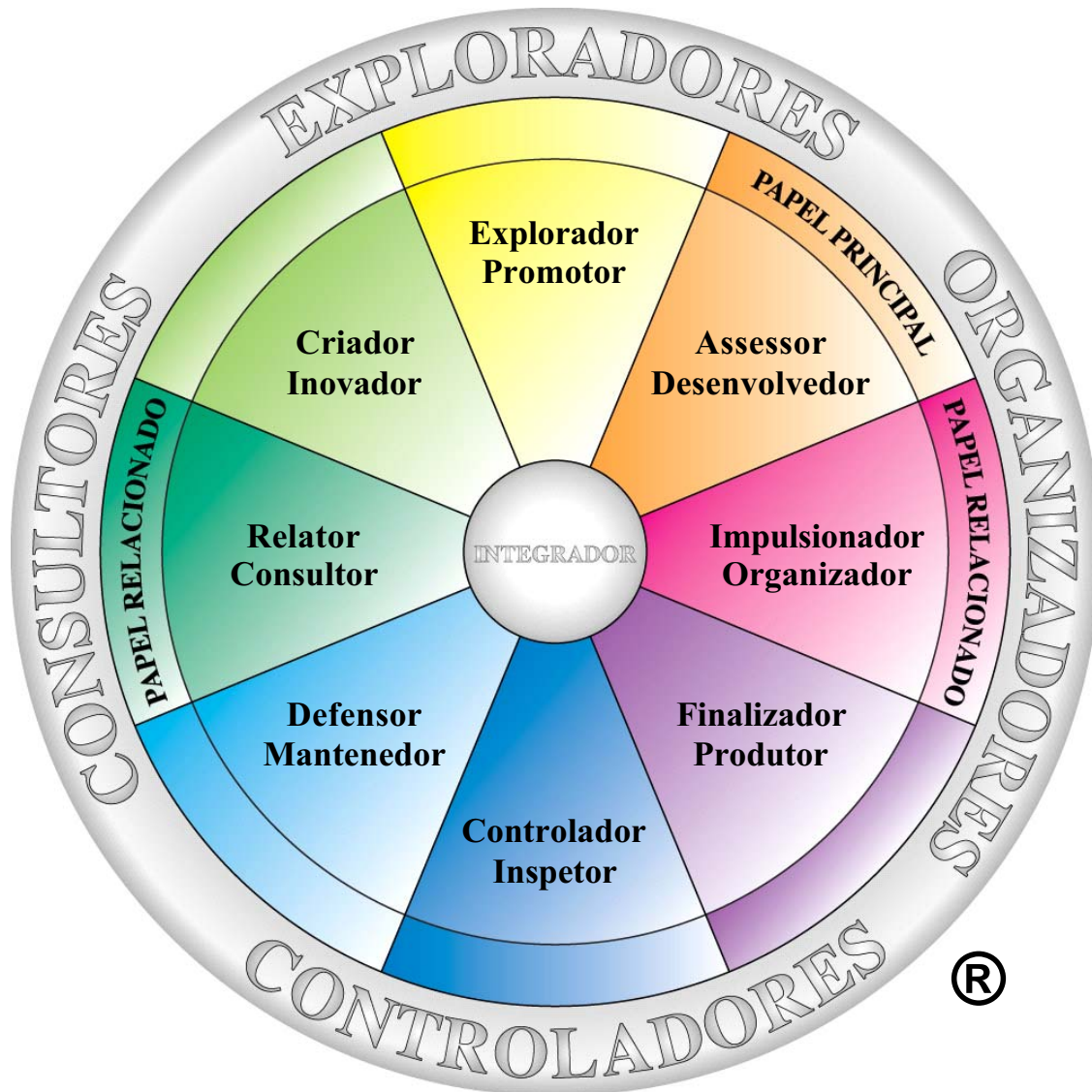




Perfil DE GESTÃO de Equipe

Team Management Profile



A Roda de Gestão de Equipe Margerison-McCann

NOME DO PROFISSIONAL

Estas são suas preferências por papel principal e por papel relacionado na Roda de Gestão de Equipe Margerison-McCann.



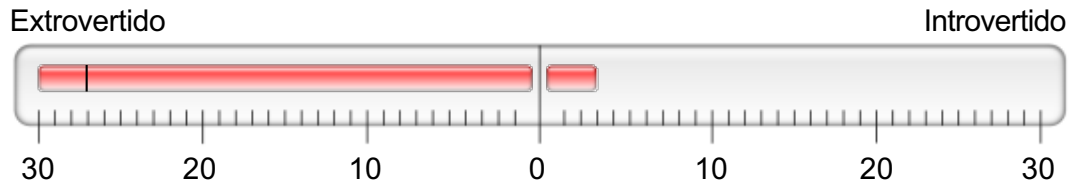
A pontuação líquida é obtida subtraindo-se a pontuação mais baixa da pontuação mais alta para cada medida. Ela está indicada por uma linha vertical preta. Elas são E 27; P 19; A 8; F 12 e são a base de sua preferência por papel principal.



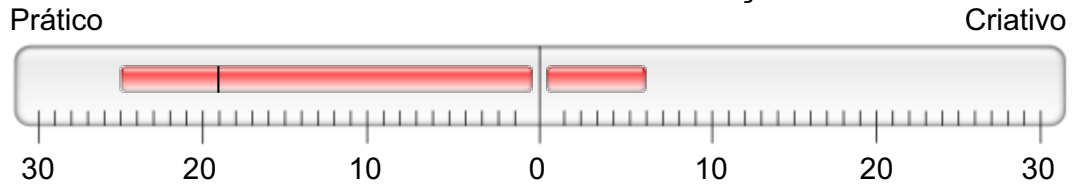


MÉTRICAS DE PREFERÊNCIA DE TRABALHO

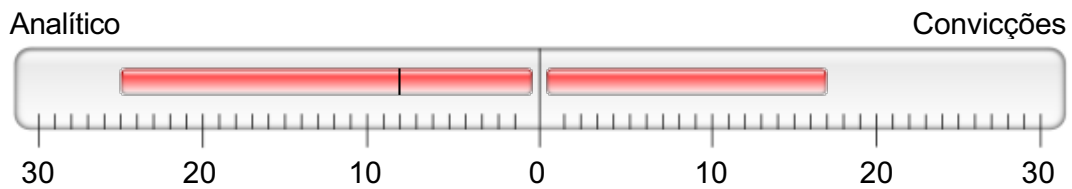
Como Você se Relaciona com os Outros



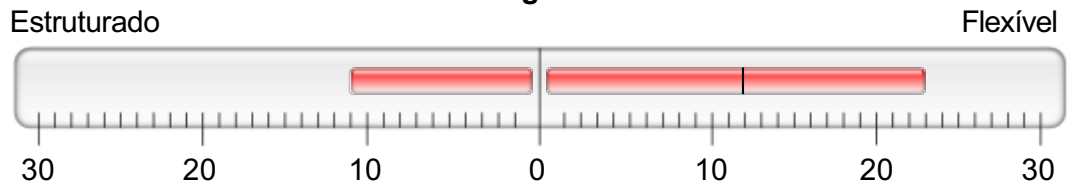
Como Você Coleta e Usa Informações



Como Você Toma Decisões



Como Você se Organiza e aos Outros





VISÃO GERAL

Assessores-Desenvolvedores gostam de estar próximos a novas oportunidades e avanços. Eles se sentem especialmente atraídos por desafios práticos que trazem a excitação e o risco associado a atividades, projetos e empreendimentos novos. É neste sentido que o termo Assessor-Desenvolvedor é adequado para este papel-chave de equipe, pois envolve a avaliação e desenvolvimento de novas oportunidades.

Como um Assessor-Desenvolvedor, você provavelmente se vê como uma pessoa realista que faz o melhor com os recursos disponíveis. Você não gosta de ficar à margem do campo assistindo a vida passar. Você prefere estar em campo jogando, mas sem muito esforço ou preocupação. Você procura tarefas onde seja possível desenvolver uma idéia e mostrar como ela pode ser posta em prática.

Por ser mais descontraído e sociável que a maioria, você gosta de estar com pessoas e prefere discutir assuntos e experiências práticas. É bastante provável que você se envolva com várias experiências, pois é desta forma que aprende melhor. Isto pode envolver um bom conhecimento do que 'está acontecendo' em seu universo, tanto socialmente quanto no trabalho.

Você se entedia facilmente no trabalho e prefere um trabalho que ofereça bastante variedade. Você sente uma atração especial por trabalhos que envolvam vários projetos de natureza prática. Você não gosta de estabelecer sistemas de controle detalhados e nem de gerenciá-los diariamente, apesar de ser capaz de fazer isso se necessário.

Você pode se sentir pressionado quando as pessoas perguntam pela definição de cronogramas de ação, e elaboração de planos que você deve implementar. Isto pode levar os outros a dizer que você se envolve com coisas demais, e não se esforça o bastante para colocá-las em funcionamento. Em suma, eles dizem que você começa muitas coisas mas às vezes demora muito para terminá-las.





De forma geral, você aprecia tarefas onde possa se envolver com trabalho de modelagem e utilizar seu conhecimento especializado. É um grande desafio para você desenvolver um protótipo, mas uma vez que a complexidade tenha sido resolvida, você se sente à vontade se os outros gerenciam e mantêm os detalhes do dia-a-dia.

Você gosta de sair e encontrar-se com pessoas em várias situações, e promoverá um estilo de vida que se encaixe com sua amplitude de interesses. Isto pode significar um envolvimento em atividades estimulantes fora do trabalho onde você possa se dedicar a seus talentos e habilidades práticas.





PONTOS FORTES DA LIDERANÇA

Como líder, você tem um estilo extrovertido e as pessoas ficam bastante à vontade quando falam com você. Por ser extrovertido, você compartilha seus pensamentos. Você está disposto a ouvir os outros, mesmo quando está sob pressão. Entretanto, você nem sempre toma decisões na velocidade que alguns dos membros de sua equipe gostariam. Eles podem achar que você adia um pouco as coisas até ter ouvido todos os aspectos da questão e considerado-os em profundidade.

Você é versátil e encara pessoalmente situações que exigem habilidades empreendedoras, diplomáticas ou de negociação. Você acha que estes papéis trazem desafios, pois o mantêm próximo da realidade, ao mesmo tempo em que permitem que você seja estimulado pelos riscos e oportunidades.

Enquanto líder, você dá seu apoio aos outros pois encoraja-os e capacita-os a desenvolver suas idéias. Você é hábil em conseguir recursos e de grande ajuda na hora de fornecer informações, pois costuma coletar vários tipos delas. Isto fica evidente quando você é solicitado a ser o líder de um projeto, ou a prestar consultoria a uma organização em dificuldades. Sua habilidade para chegar rapidamente ao âmago da questão, e dar a ela orientação e rumo são essenciais para a reorganização.

Como líder, sua ênfase recai sobre a Exploração e a Organização. Você incentiva as pessoas a mostrar como as idéias podem funcionar. Seu ponto forte está na capacidade de auxiliá-las a dar um formato a estas idéias. Assim, você busca desenvolver novos produtos e serviços, e ser bastante ativo, especialmente na hora de tornar os projetos realidade. Você costuma ser bastante adaptável e nem sempre segue um caminho pré-determinado ou regras. Na verdade, no que se refere à disciplina em situações de trabalho, algumas pessoas podem dizer que você não é rígido o suficiente. Apesar disso, você é capaz de tomar decisões difíceis se for forçado a isso pelas circunstâncias, principalmente em negociações.

Os membros de sua equipe podem achar que você não exige muito deles. Em outras ocasiões, eles





podem achar que você se envolve demais pessoalmente, principalmente em projetos especiais. Entretanto, você provavelmente acredita que é difícil ser um bom líder a não ser que você tenha vivido experiências pessoais do trabalho em questão com regularidade. Além disso, você não é capaz de tomar decisões acertadas a não ser que tenha várias informações. É possível que você peça à sua equipe para se preparar para reuniões.





TOMADA DE DECISÃO

Você prefere situações onde possa tomar decisões baseadas em uma ampla base de informações, mas associados a altos retornos e altos riscos. Tomar decisões de natureza rotineira provavelmente não seja tão estimulante para você.

Um de seus pontos fortes é o modo como você avalia informações. Sua abordagem analítica permite que você se distancie e analise os dados disponíveis de forma objetiva. Se este é realmente o seu ponto forte, você usa vários meios para testar a validade das informações que tem. Esta abordagem permite que você enxergue as conseqüências lógicas de uma decisão e possa fornecer aconselhamento objetivo sobre os prós e contras da situação. É possível que você pense que isso por si só seja suficiente, enquanto os outros esperam que você implemente a decisão.

Em algumas ocasiões, você sentirá que está indo muito rápido, especialmente se estiver indo de um projeto para o outro. Você gosta de situações competitivas onde a vitória e a derrota estejam claramente definidas. Tais desafios são importantes para você e você estará disposto a correr riscos pessoais para obter uma vitória.

Pessoas com este Perfil costumam gostar de experiências práticas. Você é pragmático, julgando as atividades conforme o interesse que despertam em você, e coletará grande quantidade de informações sobre elas. É provável que você procure situações de trabalho que lhe tragam o estímulo por estar envolvido com decisões que contenham algum tipo de risco. Desta forma, você se posiciona próximo da ação.

Você provavelmente acha que aprende mais com experiências profundas do que através de estudos e leituras. Os outros podem achar que você gaste muito tempo envolvido com detalhes de ordem prática.

De modo geral, você exerce uma influência considerável no processo de tomada de decisão pela





quantidade de informações que oferece. No entanto, isto não é o suficiente, as pessoas desejam saber qual é o seu ponto de vista e o que você acha que deve ser feito. É provável que você ache que os fatos falam por si mesmos. Apesar disso, nas situações que pedem um julgamento, é possível que você tenha que ir além dos fatos, e dar suas opiniões e perspectivas baseadas em suas convicções. Isto pode não ser muito fácil para você, pois você prefere tomar decisões apoiado mais em fatos práticos do que em princípios gerais.





HABILIDADES INTERPESSOAIS

Você pensa melhor enquanto fala, ao invés de ficar sozinho em um escritório. É importante para você conviver com os outros e você passa uma boa parte de seu tempo na companhia de colegas e amigos. Sua abordagem sociável faz com que você comunique claramente os pontos de vista que deseja expressar. Em especial, você consegue discutir os fatos com outras pessoas com bastante precisão. No entanto, isso pode não ser tão fácil quando você fala sobre teorias, já que elas não despertam tanto a atenção de pessoas com interesses práticos como despertam a atenção das pessoas com interesses altamente criativos.

Para cada ponto forte, no entanto, temos o outro lado, e sua habilidade para se comunicar tão livremente pode sobrecarregar outros que não saibam tanto, ou que sejam mais introvertidos. Assim, você precisa monitorar como eles enxergam suas contribuições e avaliar a quantidade de informações que eles podem assimilar de cada vez.

Seu interesse em saber sobre as coisas e estar envolvido precisa estar equilibrado com realizar coisas e resolver problemas. Isto pode causar um conflito na medida em que você deseja estar envolvido em vários projetos mas pode não ser capaz de manter um nível suficiente de interesse para acompanhar os detalhes da implementação antes de passar a um novo projeto.

Assessores-Desenvolvedores são pessoas de fácil convívio, pois não costumam ficar excessivamente preocupadas ou ansiosas. Elas não gostam de se ver envolvidas em conflitos de grandes proporções quando precisam impor sua vontade sobre os outros. Elas gostam de viver a vida e compartilhar seu entusiasmo com os outros.

Você pode ser bastante ciente de como os outros reagirão, e pode até ser capaz de antecipar o que é necessário em negociações ou situações de conflito. Sua percepção sobre o que é necessário faz de você um negociador pragmático. Você utiliza cuidadosamente a informação obtida, sem se precipitar em fazer um acordo e esperando pelas melhores condições. Esta abordagem pode ser vista pelos





outros como de alto risco e alto retorno. Para você, estas situações são bastante estimulantes, já que você gosta de estar à frente da ação.

Você se aborrece facilmente quando não tem contato com os outros. Sua companhia é bastante apreciada por causa de suas inúmeras histórias, memória para detalhes e estilo de entretenimento. Você é sensível ao comportamento das pessoas, pois é um bom observador de sinais verbais e não-verbais, e saber responder de acordo. Apesar disso, tão logo o estímulo da situação se extingue, você prefere passar para outra coisa ao invés de ficar aborrecido.





FORMAÇÃO DE EQUIPES

Sua habilidade para se relacionar com as outras pessoas facilita que os outros trabalhem com você. Sua habilidade para unir uma equipe para superar problemas específicos e crises é respeitada. Sua liderança através do exemplo, por 'ir na frente' em situações difíceis e perigosas, promove a confiança entre os membros da equipe.

Dependendo da natureza de seu trabalho, é provável que você precise de alguém que possa ter muitas idéias e um Criador-Inovador é a pessoa perfeita para isso. Você se sai muito bem quando precisa colocar as idéias em prática, mas operacionalizar idéias com frequência pede uma pessoa do setor Finalizador-Produtor. Da mesma forma, para garantir que um trabalho com grande nível de detalhamento seja executado da forma correta, é provável que você precise de alguém que tenha Controlador-Inspetor como preferência por papel principal.

Você gosta de liderar uma equipe onde é solicitado a ajudar a trazer ordem ao caos. Sua equipe responde à sua liderança quando você pode explorar novas maneiras de fazer as coisas e desenvolver projetos de forma a maximizar seu envolvimento pessoal nas tarefas. Uma vez que as equipes estejam organizadas e formadas, você talvez deseje passar a outro projeto.

Você deseja que sua equipe concentre-se nos aspectos indispensáveis e atenha-se aos aspectos práticos da tarefa. Apesar de a teoria ser importante para orientar as ações, você prefere que os membros de sua equipe atenham-se às exigências do dia-a-dia. Você prefere que eles tenham tarefas desafiadoras que tragam oportunidades estimulantes.

Seu método realista de trabalhar significa que os membros da equipe precisam estar dispostos a se adaptar à sua abordagem prática. Eles precisam reconhecer sua preferência por comunicação verbal direta ao invés de longos relatórios por escrito. Você tomará providências para que as condições de trabalho sejam adequadas. Você espera que sua equipe se envolva e comprometa-se plenamente com a luta diária do trabalho.





ÁREAS PARA AUTO-AVALIAÇÃO

Apesar de você trazer vários pontos positivos para o trabalho, é uma boa idéia estar atento a algumas outras áreas de desenvolvimento, e elas podem incluir os itens a seguir:-

- Apesar de ter uma abordagem relativamente tranqüila, você pode se comportar de modo impulsivo e correr riscos antes de um julgamento cuidadoso ter sido feito. As pessoas mais quietas não desejam necessariamente agir na mesma velocidade que você. Elas precisam da oportunidade de digerir e analisar as informações antes de emitir uma opinião de valor. Talvez você precise dar mais tempo a elas e aceitar que elas se comunicam melhor por escrito do que através de conversas espontâneas.
- Apesar de você preferir um ritmo mais rápido, você também prefere trabalhar dentro de princípios estabelecidos e vigentes, ao invés de sair em busca de novas idéias e teorias. Se você está em uma posição gerencial, é importante ter alguém que lhe apresente idéias novas com regularidade, e que desafie seu modo atual de fazer as coisas. Procure pessoas que façam isso e oriente seu pensamento dentro de novos caminhos de ação.
- Você normalmente sabe o que está acontecendo por participar diretamente do assunto. Isto é bastante útil na resolução de problemas. Ao mesmo tempo, você precisa reconhecer que as convicções das outras pessoas são parte importante do processo de resolução de problemas. Isto para você pode parecer desprovido de qualquer racionalidade. Para eles, é fundamental que as convicções pessoais orientem as decisões, ao invés de avaliar um evento simplesmente por seus méritos práticos.
- Você tem uma grande capacidade para coletar fatos, e se lembrar deles e organizá-los. Todavia, quantos destes fatos você usa no seu dia-a-dia? É uma boa idéia estabelecer um equilíbrio entre acumular conhecimentos e utilizar conhecimentos, para assegurar que o trabalho seja realizado dentro dos prazos. De modo geral, você prefere um trabalho que





permita a você explorar novas oportunidades e avaliar como elas podem ser colocadas em prática. Pode ser importante ter em sua equipe pessoas que ajudem a acompanhar detalhes e lidar com os aspectos de controle de longo prazo como cronogramas, orçamentos e auditorias.





PONTOS-CHAVE PARA OBSERVAÇÃO PARA ASSESSORES-DESENVOLVEDORES

- Você é sociável, persuasivo, e influente.
- Você é prático, pragmático, e procura economizar esforços.
- Você gosta de ser descontraído, e gosta de um estilo de vida sociável.
- Você costuma ser lógico, analítico, e coletar vários fatos.
- É bem provável que você seja capaz de entreter os outros com seus relatos pessoais quando deseja.
- Você é uma pessoa orientada à ação, e preocupa-se em obter o melhor do presente.
- Você é um negociador hábil.
- Você tem a capacidade de observar detalhes e aprender com as experiências.
- É possível que você aprecie o envolvimento direto e a experiência em diversas áreas.
- É provável que você aprecie diversas atividades práticas ou esportes.
- Você gosta de ambientes excitantes e competitivos.
- Você tem suas melhores idéias enquanto fala, ao invés de enquanto escreve ou reflete sozinho em seu escritório.





- É provável que você aprecie um trabalho que envolva vários projetos desafiadores.
- Você prefere coletar várias informações antes de tomar decisões.
- É possível que você necessite de prazos para motivá-lo a entregar um produto final ou resultado.
- Você pode se sair muito bem ao contribuir para a reorganização de uma unidade ou organização, principalmente quando a situação é difícil.
- É possível que você goste de situações onde 'voe' de uma tarefa para a outra.
- Você aprende fazendo.
- É bem provável que você aprecie situações de alto risco e alto retorno, ao invés de operações rotineiras.
- Você vai em busca de oportunidades e não permite que regras e procedimentos o detenham.
- Você trabalha de forma eficaz como negociador ou solucionador de problemas quando necessário.
- Você tem a tendência ser adaptável, pragmático e flexível aos desafios que se apresentam.
- Você sabe ser persuasivo quando necessário ao apresentar uma opinião.





PAPÉIS RELACIONADOS

De acordo com a estrutura teórica do Questionário sobre o Perfil de Gestão de Equipe, você obteve a pontuação mais alta nas áreas de extroversão e coleta de informações prática. Estes dois fatores, somados a suas pontuações nos outros fatores, concedem a você um papel principal no setor Assessor-Desenvolvedor e papéis relacionados nos setores Impulsionador-Organizador e Relator-Consultor. Este padrão de pontuação sugere que você gosta de assimilar novas idéias e verificar como elas podem ser colocadas em prática.

Com frequência, você coloca bastante ênfase nos fatos e quer assegurar que todas as possibilidades sejam consideradas antes que você parta para a ação. Entretanto, diferentemente de outros Assessores-Desenvolvedores que possam ter a tendência a procrastinar, você quer partir para a ação uma vez que esteja convencido de que tudo sairá bem. É nestas ocasiões onde você provavelmente coloca seu 'chapéu' Impulsionador-Organizador.

É provável que você tenha vários interesses e habilidades práticas, e procure trabalhos que envolvam a manipulação de coisas ao invés da exploração de idéias. Você deseja lidar com situações reais e tangíveis onde possa enxergar o resultado de seus esforços. A chave para seu padrão de trabalho no modo Impulsionador-Organizador é seu pensamento prático e desejo de fazer as coisas funcionarem. Você acredita em definir objetivos e seguir um plano de trabalho, baseados sempre que possível na experiência e procedimentos já testados. A razão, a lógica e os sistemas analíticos são importantes para você, mas diferentemente de pessoas com o lado Impulsionador-Organizador como papel principal, você tem uma tendência a considerar que as questões emocionais, assim como os sentimentos das pessoas, são igualmente importantes para realizar o trabalho de forma satisfatória.

Sua combinação específica de papel principal e relacionados dá a você um 'impulso' ao lado esquerdo da Roda de Gestão de Equipe. Seus principais pontos fortes estão localizados nas áreas Assessor-Desenvolvedor / Impulsionador-Organizador, mas você também teve pontos fortes na área Relator-Consultor. Este é um padrão menos comum porque confere a você pontos fortes em partes





opostas da Roda, algo observado em menos de 5% das pessoas que completaram o Questionário sobre o Perfil de Gestão de Equipe.

É provável que sua abordagem em relação aos problemas seja sensata. Para você, a experiência direta é a base do aprendizado e da vida, e é possível que você não goste de teorias em excesso ou longas discussões filosóficas. Você quer selecionar os fatos e chegar ao âmago dos problemas reais. Talvez você aplique esta abordagem em sua vida pessoal, onde prefere atividades de lazer que tragam algum nível de excitação, ou até mesmo risco.

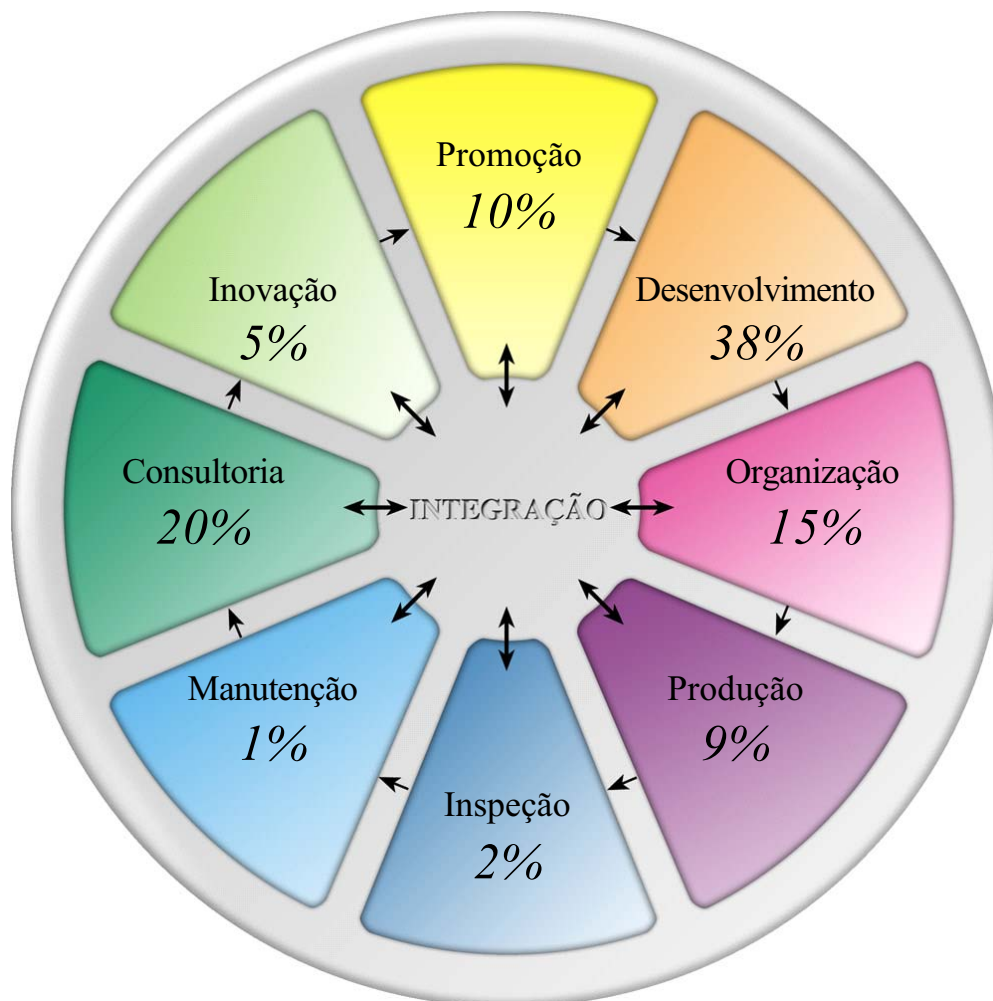
Em geral, você prefere passar o máximo possível de tempo gerando soluções alternativas para problemas práticos. Os outros admiram sua habilidade de pensar em abordagens inéditas quando se trata de improvisar soluções práticas. Em relação a isso, você trabalha bem junto a Criadores-Inovadores, que possuem uma profunda compreensão conceitual do que desejam, mas não conseguem implementar seu plano com sucesso.

Em geral, você aborda decisões de maneira analítica, mas pode haver ocasiões onde suas convicções ganham destaque. Isto geralmente ocorre quando você está trabalhando em idéias ou projetos nos quais realmente acredita. Nestas circunstâncias, as coisas podem parecer 'preto' ou 'branco' e os outros podem ter dificuldade em convencê-lo de outra idéia uma vez que você tenha tomado sua decisão.





DISTRIBUIÇÃO DA PREFERÊNCIA DE TRABALHO



A Roda de Gestão de Equipe enfatiza sua preferência por papel principal e dois papéis relacionados. Em relação aos oito Tipos de Trabalho que definem as tarefas críticas de uma equipe, estes papéis indicam as três principais áreas de tarefa onde você prefere trabalhar.

É possível estender sua pontuação na Roda de Gestão de Equipe para além das três principais áreas de tarefa e gerar uma distribuição da preferência de trabalho que indica seu nível de preferência para todos os oito Tipos de Trabalho. Esta informação é útil quando é preciso alocar o trabalho entre os





membros de uma equipe, pois a teoria da Team Management Systems afirma que todos os oito Tipos de Trabalho são essenciais para o sucesso de uma equipe. Se vários membros de uma equipe possuem os mesmos papel principal e relacionados, é uma boa idéia consultar as distribuições das preferências de trabalho individuais a fim de determinar se há uma diferença significativa entre os membros da equipe nas áreas de trabalho menos preferidas.

Sua distribuição da preferência de trabalho contém 100 pontos percentuais distribuídos pelos oito Tipos de Trabalho, indicando as tarefas que você mais gosta e as que menos gosta. Se os percentuais são semelhantes, você se sente relativamente confortável realizando qualquer tarefa. Se houver uma diferença de mais de 15 pontos percentuais entre a pontuação mais alta e a mais baixa, pode ser que você goste bastante de algumas tarefas e não goste de outras.

Ao alocar tarefas, é uma boa idéia ter algum tipo de sobreposição entre suas preferências de trabalho e as tarefas de equipe que precisam ser realizadas. Se você está passando muito tempo em áreas que não são de sua preferência, sua satisfação e bem-estar no trabalho podem ser afetados. Da mesma forma, se você estiver trabalhando apenas nos Tipos de Trabalho que se encaixam perfeitamente com suas preferências de trabalho, pode estar ignorando oportunidades importantes de desenvolvimento pessoal em áreas de menor preferência.

É importante ter em mente que não há relação entre as preferências de trabalho e sua competência, e você pode ter um ótimo desempenho nos Tipos de Trabalho para os quais você tem uma preferência baixa. Entretanto, é importante obter um equilíbrio entre trabalhar a favor de suas preferências e trabalhar contra elas. Nossas pesquisas mostram que o equilíbrio dois terços/um terço funciona bem para muitas pessoas, e que os problemas de insatisfação ocorrem quando esta razão se move na direção oposta. Trabalhar a favor de suas preferências ajuda a estabelecer condições de trabalho onde sua energia mental e psíquica possa fluir livremente.





INTEGRAÇÃO

Na parte central da Roda de Gestão de Equipe está o papel Integrador, que é definido não por preferências, e sim pelas habilidades que precisam ser desenvolvidas por todos os membros da equipe. As Habilidades de Integração compreendem a integração de pessoas, integração de tarefas e integração de liderança.

As Habilidades de Integração de Pessoas são importantes para todos os membros de uma equipe, especialmente a habilidade de Comunicação. Uma técnica útil aqui é a Sincronia, que consiste em variar seu estilo de comunicação de forma a harmonizá-lo com as preferências por papel das outras pessoas. A implementação bem-sucedida das Habilidades de Sincronia ajuda a evitar conflitos e leva a interações mais produtivas.

Abaixo estão alguns pontos-chave que membros de equipe deveriam levar em consideração ao interagir com uma preferência por papel principal Assessor-Desenvolvedor como a sua. Leia cada ponto e avalie se você gostaria que o outro se comportasse desta maneira ao se comunicar com você. Assinale os pontos com os quais definitivamente concorda e compartilhe-os com os membros de sua equipe. Isto pode ajudá-los a compreender ‘o que mexe com você’ e como eles podem melhor atendê-lo em suas necessidades.

Para promover um melhor relacionamento, a pessoa que interage com você poderia:

- Explorar suas idéias com você, mas priorizando o aspecto prático.
- Colocar a ênfase no lado positivo, e não no negativo, e usar este último para aprimorar as idéias.
- Aprender a compreender seu modo diferente de pensar.





- Ajudá-lo a enxergar a 'perspectiva', quando necessário.
- Não forçá-lo a tomar uma decisão até que tudo tenha sido discutido minuciosamente.
- Aceitar que você pode adiar a tomada de decisão se não tiver informações suficientes disponíveis.
- Assegurar que ela tenha uma boa compreensão dos fatos.
- Falar mais rápido (caso seja necessário) para harmonizar-se com o seu ritmo e tentar acrescentar mais 'cor' à voz, ao invés de falar em um único tom.
- Reconhecer publicamente suas contribuições.
- Não esperar que você seja sempre pontual.
- Registrar os principais pontos de uma conversa por escrito, para evitar mal-entendidos.
- Tolerar sua necessidade de coletar várias informações, mesmo que ela não entendam o propósito disso.
- Não forçar suas convicções e opiniões sobre você a não ser que elas venham acompanhadas de fatos.
- Usar representações visuais (talvez em um quadro branco) para ajudá-la a explicar seu ponto de vista.
- Quando desejar obter uma decisão sua, dar a você opções a serem exploradas, ao invés de sugerir uma solução única.





TERMO DE ISENÇÃO DE RESPONSABILIDADE

© 2006, versão 7.60E Bellcastle Pty Ltd. Produzido em 19 mar 2008. Todos os direitos reservados. Nenhuma parte desta publicação pode ser reproduzida, armazenada ou transmitida, por qualquer forma ou meio, seja ele eletrônico, mecânico, fotográfico, gravação ou quaisquer outros sem a permissão por escrito dos detentores dos direitos autorais.

As descrições de Perfil fornecidas aqui estão relacionadas com as informações contidas no Questionário sobre o Perfil de Gestão de Equipe. Apesar de todo o cuidado ter sido tomado na elaboração desta publicação, os autores e editores gostariam de enfatizar que cada Perfil está baseado em observações gerais e estas pessoas não podem ser responsabilizadas por nenhuma decisão derivada da utilização destas informações, e nem de conclusões ou interpretações específicas advindas deste uso.

