

## Saberes e práticas contemporâneas em gestão e inovação na Educação Profissional e em Sistemas Produtivos

### A importância do levantamento de perfis para a formação de equipes a partir da teoria de Meredith Belbin

Jessica Virgine Farias dos Santos<sup>1</sup>, Jair Gomes dos Santos<sup>2</sup>

**Resumo** - O presente estudo tem como premissa discutir a importância de conhecer a personalidade de cada membro que compões uma equipe, tendo como base o aporte de teórico do autor Meredith Belbin, que propõe o levantamento das inclinações dos indivíduos através de instrumento metodológico chamado de Inventário de Auto Avaliação para Trabalhos em Equipes e através desta percepção, pode contribuir para a edificação de equipes segundo suas potencialidades, bem como, equilibrar as possíveis fraquezas de cada perfil e desta forma, constituir equipes que possam elevar talentos individuais, essenciais e de suma importância para o sucesso de qualquer organização.

**Palavras-chave:** Meredith Belbin, Personalidades, Trabalho em equipe, Grupos

**Abstract** - The present study has as premise to discuss the importance of knowing the personality of each member that composes a team, based on the contribution of theorist author Meredith Belbin, who proposes to survey the inclinations of individuals Through a methodological instrument called the Self-Assessment Inventory for Teamwork and through this perception, can contribute to the construction of teams according to their potential, as well as to balance the possible weaknesses of each profile and, thus, to create teams that can raise talent Individual, essential and of paramount importance to the success of any organization.

**Keywords:** Meredith Belbin, Personalities, Teamwork, Groups

---

<sup>1</sup> Centro Paula Souza – Etec da Zona Leste – Ext. Paulo Kobayashi - Técnico em Recursos Humanos. Email: jessica.vergine@bol.com.br

<sup>2</sup> Centro Paula Souza – Etec da Zona Leste – Ext. Paulo Kobayashi, Pós-graduado em Educação Profissional – IFSP e graduado em Psicologia – Universidade Camilo Castelo Branco. Email: jjota12@hotmail.com

## 1. Introdução

O trabalho em equipe significa agrupar um conjunto de pessoas para desenvolver determinadas ações que visam um só propósito, um só objetivo. Não há dados que comprovem quando surgiu a ideia de reunir indivíduos em grupos em prol de um objetivo comum, mas sabe-se que esta concepção de equipe existe há muito tempo, desde que se começou a pensar no processo do trabalho.

Saber trabalhar em equipe é uma das principais características procuradas no mercado de trabalho atualmente. A interação favorece habilidades, conhecimento do negócio, criação de confiança, ambiente saudável, compartilhamento de ideais e oportunidades. Pois para muitos há uma grande dificuldade de trabalhar com pessoas, seja pela concorrência ou por dificuldade de relacionamento.

No ambiente de trabalho geralmente as pessoas não escolhem seus colegas, e por isso, é importante aprender a conviver com diferentes temperamentos e condutas. Apesar do trabalho em equipe trazer diversos benefícios para as empresas, traz também uma série de transtornos comportamentais e o fato é que as diferentes personalidades podem acarretar no desgaste do clima organizacional.

Acredita-se que existe uma falta de preocupação por parte das organizações, muitas não conhecem a necessidade de determinados setores, como então selecionar alguém que se encaixa em uma determinada equipe para que o perfil e habilidade possam agregar e melhorar produtividade e desempenho? Se um indivíduo não está conectado em um determinado setor é bem provável que a equipe não alcançará o objetivo esperado.

Atualmente o cenário apresentado é o que vários autores como GIL (2009) chamam de Gestão de Recursos Humanos, apresentando uma preocupação inicial com o colaborador, palavra usada a partir desse *tsunami* de mudanças.

Os Recursos Humanos durante toda sua trajetória passaram por diversos paradigmas, tendo seu início no século XIX como Departamento de Relações Industriais, que se restringiam a padronização dos processos, rígidos, burocráticos e o excesso controle de conduta dos trabalhadores, passagem pela Administração Científica no Século XX, inaugurando uma nova era, direcionado ao estudo de tempos e movimentos a fim de aumentar a produtividade, ou seja, a ênfase novamente era nas tarefas.

Com o declínio da Segunda Guerra Mundial, as décadas de 1950 a 1990 são marcadas pela Administração Neoclássica período que apresenta uma certa fragilidade nos processos industriais das organizações, possibilitando o surgimento do Departamento de Recursos Humanos como meio de atender as novas demandas e com elas emerge funções mais especializadas como: o recrutamento, seleção, treinamento, avaliação e fortemente influenciados pelas teorias psicológicas como as dinâmicas de grupo, a pirâmide das necessidades de Maslow, os estilos de lideranças, entre tantas outras.

É somente na década de 90 que se observa uma grande evolução no setor de Recursos Humanos, investindo-se mais no capital humano e ênfase na gestão de pessoas e talento Humano.

Este trabalho tem, portanto, o objetivo de mostrar a importância do levantamento dos perfis e personalidades dentro de uma equipe e seu papel fundamental que a empresa possa manter a harmonia no ambiente organizacional, possibilitar através da diversidade de papéis (ou perfis) um ganho criativo para resolução de conflitos, propiciando a maximização dos resultados e discutindo sobre a importância dada pelas empresas na introdução de membros em suas equipes, e desta forma, poder indicar estratégias de melhorias e de potência para o setor de recrutamento e seleção, a partir da teoria de Meredith Belbin.

## 2. Referencial Teórico

As equipes devem ser estruturadas levando em consideração os perfis ou tendências pessoais e personalidade dos indivíduos (BELJARANO *et al*, 2005).

Belbin dá ênfase na importância a heterogeneidade, a diversidade como ponto alto na consolidação de equipes de sucesso e reforça a ideia de que grande parte das instituições empregam em seus processos de recrutamento, ênfase a seleção baseada em suas capacidades técnicas, deixando de lado as características individuais, o que pode resultar em um choque cultural, uma vez que, aquele universo possa divergir muito de sua circunvizinhança, ou ainda, haver a presença da homogeneidade de papéis, o que poderá incorrer na incidência de vários conflitos, acarretando a perda de qualidade, além de abalar negativamente o clima da empresa.

Dr. Reymond Meredith Belbin (1926) é conhecido como o pai das equipes e seu método desenvolvido é usado por 40% das grandes empresas do Reino Unido, pela ONU, Banco Mundial e em milhares de organizações no mundo todo, com o objetivo de melhorar o desempenho dos indivíduos e das equipes (BEJARANO *et al*, 2005).

Os estudos do autor e seu time selecionou gerentes de várias organizações, que completaram uma bateria de testes psicométricos: alguns bem conhecidos outros derivados pelo próprio Belbin. Durante cada teste, os observadores registraram cuidadosamente diferentes interações e contribuições de cada pessoa, que foram examinadas e categorizadas após o evento. A pesquisa formou a base a partir da qual a teoria do papel da equipe (*Team Role*) surgiu, embora seu significado não fosse totalmente reconhecido na época.

Em 1981, expôs a teoria do *Team Roles* (papel das equipes) em seu livro, *Management teams, why they succeed or fail* (Equipes de gerenciamento, porque elas vencem ou falham).

Sem tradução para o português, os escritos de Belbin chegam ao Brasil como adaptações feitas por empresas de consultoria, porém sem a autorização do autor e sem a fundamentação teórica que guiou o desenvolvimento das ferramentas de seleção criadas por ele (BEJARANO et al, 2005)

### 2.2.1 Teoria dos Team Roles

BEJARANO *et al* (2005) apresenta a preocupação de Belbin quanto a falta de equilíbrio nas habilidades e personalidades em uma equipe, afirmando que este aspecto é a razão singular pela qual os times falham e que um papel (*Role Play*) descreve um padrão de comportamento característico da forma como um membro interage com outro e seu desempenho serve para facilitar o progresso da equipe como um todo.

A teoria *Team Roles* defende que papéis quando alocados de forma balanceada em uma mesma equipe melhoram as chances de um trabalho coletivo criando sinergia e equilíbrio entre as forças e fraquezas essenciais a cada papel individual. Dado o conhecimento das habilidades e características de cada membro da equipe, o sucesso ou o fracasso podem ser previstos dentro de certos limites.

Belbin e sua equipe mapearam então um total de nove funções básicas que são desempenhadas por diferentes personalidades em equipes de sucesso descrevendo os padrões de comportamento individuais que caracterizavam os membros das equipes de sucesso, dando origem primeiramente a oito no ano 1981 e depois nove *team roles* em 1993, são eles: *Planters* (PL), *Resource Investigators* (RI), *Monitor Evaluator* (ME), *Coordinators* (CO), *Shapers* (SH), *Implementers* (MI), *Team Workers* (TW), *Completers-Finishers* (CF) e *Specialist* (SP).

As nove funções ou papéis preferenciais correlacionam os indivíduos com certas profissões ou tipos de trabalho. O termo *team role* indica que apesar de certas personalidades terem maior tendência para desempenhar certos papéis, cada pessoa pode, durante diferentes épocas (ou influenciada pelos papéis de outros membros da equipe), atuar em um ou mais papéis. Algumas combinações de perfis parecem mais difíceis de gerenciar que outras, por exemplo, é possível prever dificuldades entre o Realizador e o Articulador, se tiverem características fortes de cada perfil, poderão experimentar conflitos. Coordenadores e Formatadores, por exemplo, devido a seus estilos contrastantes de gerenciamento, devem ser cuidadosos na resolução de conflitos, comuns entre eles. Entretanto, cada um desses perfis poderá se beneficiar da interação com o outro, se suas maneiras opostas de avaliar situações e seus comportamentos diante de tais situações puderem ser conciliadas.

A tabela a seguir apresenta uma breve descrição dos nove papéis, divididos conforme aglutinamento dos três grupos (Ação, Razão e Emoção), papéis, perfis e possíveis fraquezas de cada um dos estilos.

**Tabela 1: Papéis, Perfil e Fraquezas**

GRUPO	PAPEL/ROLE	PERFIL	POSSÍVEIS FRAQUEZAS
<p><b>Ação</b></p> <p>Os que fazem acontecer – são fortemente movidos pela necessidade de agir e tomar decisões</p>	Implementador (IM)	Prático, confiável, eficiente. Transforma ideias em ações e organiza tarefa que deve ser feita.	Pode ser um pouco inflexível e possuir lentidão na tomada de decisão.
	Articulador (SH)	Desafiador, dinâmico, prospera sob pressão. Tem coragem e é fortemente motivado por obstáculos.	Pode ser insensível e propenso a provocações.
	Realizador (CF)	Cuidadoso, consciente e ansioso. Acompanha e certifica que as tarefas sejam executadas perfeitamente.	Pode se inclinar a se preocupar indevidamente e reluta em delegar.
<p><b>Razão</b></p> <p>Os que pensam/ resolvem problemas – são fortemente movidos pela razão e são analíticos</p>	Pensador (PL)	Tende a ser altamente criativo e bom em resolver problemas difíceis de maneira não convencional.	Tende a focar demais em suas ideias esquecendo a comunicação com a equipe. Ignora detalhes.
	Realizador (CF)	Discreto, honesto, estratégico e justo. Pensa cuidadosamente e tem visão clara dos processos.	Pode lhe faltar impulso e capacidade de inspirar os outros.
	Especialista (SP)	Simple, auto-iniciantes e dedicados. Compartilha conhecimentos e habilidades com a equipe.	Tende a ser assaz técnico.
<p><b>Emoção</b></p> <p>Os que desenvolvem e compreendem as pessoas – são fortemente movidos pela necessidade de socialização.</p>	Coordenador (CO)	Maduro, confiante, identifica o talento. Esclarece metas e mantém o foco da equipe.	Pode ser visto como manipulador e muito controlador. Forte tendência em delegar mais que trabalhar.
	Facilitador (TW)	Cooperativo, perspectivo e diplomático. Sabe escutar e evita situações conflituosas.	Pode ser indeciso em situações de crise e evita confrontos. Hesita em tomar decisões impopulares.
	Investigador de Recursos (RI)	Extrovertido, entusiástico e comunicativo. Explora oportunidades e desenvolve contatos ( <i>networking</i> )	Pode ser excessivamente otimista e perder o interesse assim que o entusiasmo passar.

Fonte: Adaptado do Blog Automatizado. Disponível em <http://blog.automatizando.com.br/2010/12/o-papel-de-cada-colaborador-na-equipe.html> Acesso em: 09 jun. 2017.

Colocar em prática a teoria poderia eliminar o risco de ter todos os membros da equipe com tendências para desenvolver o mesmo papel, ou ter muitos membros com tendências conflitantes, o que leva a uma completa falta de sinergia.

Belbin e sua equipe desenvolveram ferramentas para identificar as pessoas com habilidades para preencher cada um dos papéis. O método identifica a aptidão de uma pessoa para um dos nove papéis como o papel primário, e também identifica uma segunda preferência, ou papel alternativo de cada indivíduo (BEJARANO et al, 2005). O questionário de auto-avaliação busca encontrar grupos de comportamento que apontam para um perfil.

### 3. Método

A pesquisa foi realizada em uma escola estadual localizada no distrito de São Miguel Paulista – SP, no bairro de União de Vila Nova, a unidade atua nos seguimentos educacionais de Anos Finais e Médio

Com o intuito de descobrir e entender o funcionamento da equipe e o papel que cada um exerce, participaram do estudo 11 (onze) colaboradores sendo 6 (seis) mulheres e 5 (cinco) homens, com idades que variam entre 25 (vinte e cinco) e 47 (quarenta e sete) anos. Todos os respondentes foram inicialmente orientados através do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, que permeavam as razões, objetivos do respectivo projeto, bem como sua participação de forma gratuita. Após explanação e dirimir possíveis dúvidas todos voluntários aceitaram participar mediante assinatura do termo, que foi feito em duas vias.

Na sequência, receberam de maneira impressa o Inventário de Auto Avaliação de Meredith Belbin. O instrumento é composto de uma sequência de 70 (setenta) perguntas e cada item descreve um comportamento relativo a uma situação de trabalho em grupo, sendo dividido em 7 (sete) seções com 10 (dez) perguntas de múltipla escolha, devendo os respondentes distribuir um total de 10 (dez) pontos para cada seção, segundo suas convicções acerca do que acreditaram descrever com maior precisão seus respectivos comportamentos e pensamentos. As informações do inventário foram inseridas no teste computadorizado no programa Excel (2013) para geração automática do perfil de cada indivíduo, para posterior interpretação.

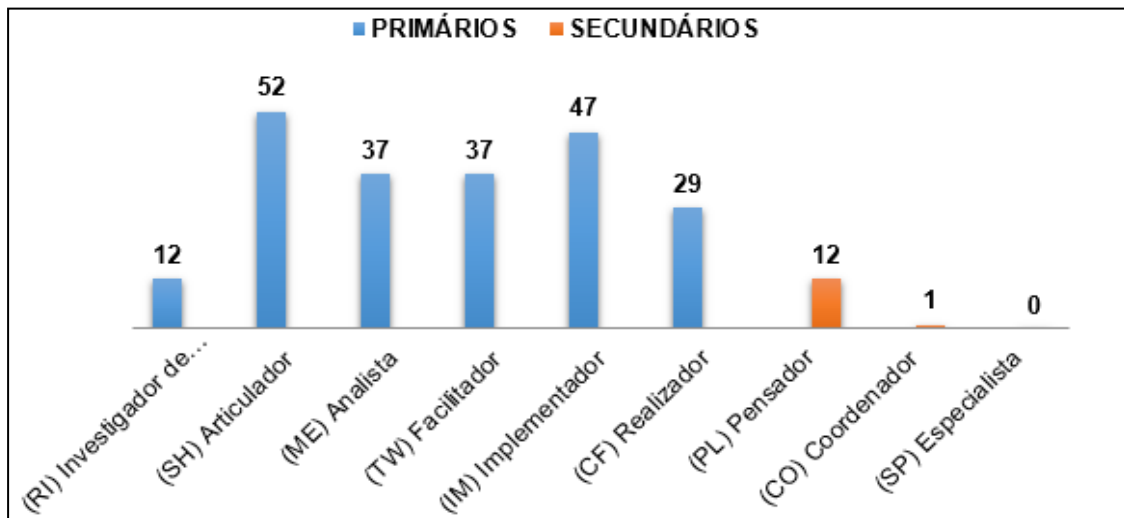
### 4. Resultados e Discussão

O perfil da amostra feminino, composto por professoras, apresenta-se o perfil predominante *Shaper (SH)* obtendo o total de 52 pontos, este perfil é um dos mais competitivos e com forte tendência a liderança.

Já na equipe masculina do setor administrativo predominam dois papéis: o *Team Worker (TW)* e o *Implementer (IM)*, sendo dois perfis que valorizam as pessoas. O TW é extrovertido e amigável é aquele que acalma o clima da equipe, já o IM é um complemento por ser muito disciplinado, ele transforma as ideias em ação de conta partida tende a ser indeciso quando se depara com situações de conflitos.

O gráfico a seguir descreve os papéis predominante na equipe e observa-se que existe um forte perfil SH logo após o IM. Quando o assunto são os Perfis Secundários, destaca-se o PL com 12 pontos, valendo ressaltar que isso não significa que seja ou esteja presente na equipe, pois cada um deles distribuíram de 1 a 2 pontos para determinadas questões.

Gráfico 1: Tendências da amostra



Fonte: A autora (2017)

Alguns resultados desta análise exposta em forma gráfico mostram o forte indicio de *Implementer* na equipe, podendo ser uma qualidade positiva por ser disciplinado e colocar ideias em prática, no entanto, possui lentidão no quesito tomada de decisão. O excesso de *Shaper* pode criar conflitos e acabar comprometendo o funcionamento e desenvolvimento das tarefas, por terem características de liderança muito forte. Os dados evidenciam a existência de um desequilíbrio na equipe participante do estudo e se pode indagar que, se por ventura, as características do Articulador (*SH*) forem fortes e transparentes há uma grande propensão para que exista um ambiente conturbado no plano de sua coletividade.

Franca e Da Silva (2007, *apud* César, 2009) afirmam que:

[...] indivíduos com preferência por um comportamento do tipo *Shaper* tendem a assumir posições de liderança em times, de acordo com Belbin, mas suas características negativas dificultam o relacionamento interpessoal dentro e fora do time. Apesar de *Shapers* poderem ser importantes em projetos com necessidade de lideranças fortes e “energética”, é necessário ter cuidado com os potenciais conflitos que podem surgir, principalmente de outros membros do time tiverem tendências ao mesmo papel.

## 5. Considerações finais

Este trabalho mostrou com dados e tabelas que a Teoria *Team Roles* é fundamental para desenvolver e ajustar personalidades em cada time, mostrando a importância da distribuição de papéis – desenvolvidos por Meredith

Belbin – para aliviar e melhorar diversos aspectos conflituosos dentro e fora da equipe. Ao colocar em prática a teoria percebe-se que o excesso e a carência de tais papéis importantes podem gerar transtorno em toda a organização.

A hipótese na qual este estudo se baseia é a importância da diversidade das personalidades (perfis) dentro das organizações, e de acordo com os dados coletados foi evidenciada sua importância, sendo a heterogeneidade um fator importante para minimizar os conflitos e fomentar óticas variadas para resolução de problemas. Se faz necessário e de grande valia que cada organização conheça o perfil de cada componente de sua equipe, para que o manejo das relações humanas ocorra conforme as características individuais.

Provavelmente exista a tendência no ganho de desempenho dos componentes da equipe, uma vez que, ao equilibrar os perfis minimizará a incidência de conflitos e quando realizam funções que combinam com as inclinações de sua personalidade, surge a possibilidade de potência, quanto a suas contribuições para a equipe. Já a organização, seja privada ou pública, terá uma ferramenta que trará muita facilidade no processo de tomada de decisão como, por exemplo, o recrutamento e seleção e plano de carreira. Contudo tenho segurança ao afirmar que empresa sabendo equilibrar uma equipe também é possível diminuir a rotatividade e aumentar automaticamente a qualidade de vida e conseqüentemente poderá obter maiores resultados.

[...] desenvolver uma equipe é ajudar a aprender e a institucionalizar um processo constante de auto-exame e avaliação das condições que dificultam seu funcionamento efetivo, além de desenvolver habilidades para lidar eficazmente com esses problemas. (MOSCOVICI, 1996)

As hipóteses apresentadas neste artigo, precisam ser confrontadas em trabalhos futuros, pois, no Brasil existe uma carência de estudos, bem como, não há um aporte teórico de Belbin em português, evidenciando uma grande lacuna. As teorias e conhecimentos do autor chegam até o conhecimento das pessoas, não pelas vias acadêmicas, mas por intermédio das grandes consultorias de Recursos Humanos, por enxergar neste conteúdo, um importante instrumento para a administração dos processos de gestão de pessoas.

Em virtude do abismo existente da teoria de Meredith Belbin em nosso país, desponta a necessidade da realização de novos estudos, tamanha a importância do tema para o manejo das relações grupais e a maximização da exploração dos conhecimentos das teorias de Belbin, poderia ser grande um facilitador nos processos de recrutamento e seleção das empresas, por propiciar a integração do que a maioria das empresas já realizam (a primazia pelas capacidades técnicas), com as especificidades das características individuais, alinhadas as contribuições que cada um dos perfis pode fornecer, para uma composição de times com maior qualidade, com possibilidade de ganho por parte dos líderes, por permitir que extraiam de seu pessoal o máximo dessa diversidade, e acima de tudo, entender que é necessário adaptar sua conduta quanto a forma de conduzir cada integrante e assim, o alcance de melhores resultados.



## Referências

ANDRADE, Leles Gislaine **Como transformar grupos em equipe**: Dissertação (Monografia). Fundação Getulio Vargas (FGV-MG), 2009.

BEJARANO, Carvalho Viviane; PILLAT, Alberto Luiz; OLIVEIRA, Carvalho Antonella; KOVALESKI, Luiz João **Como formar equipes com o equilíbrio ideal de personalidades e perfis pessoais: a teoria e as ferramentas de Meredith Belbin** In: Congresso Brasileiro de Ensino de Engenharia, 33. COBENGE 2005. Disponível em: <<http://198.136.59.239/~abengeorg/CobengeAnteriores/2005/artigos/PR-10-54091721915-1117506615484.pdf>> Acesso em: 01. Mar. 2017.

BELBIN. **Funções da equipe Belbin**. Disponível em: <<http://www.belbin.com/about/belbin-team-roles/>> Acesso em 10 jun. 2016.

BOCK, Bahia Mercês Ana; FURTADO, Odair; TEIXEIRA, T. Lurdes Maria **Psicologias: uma introdução ao estudo de psicologias**. 3. ed. São Paulo: Saraiva 1989.

CATHO. **Evolução histórica da administração de RH**. Disponível em: <[http://www.catho.com.br/cursos/index.php?p=artigo&id\\_artigo=2064&acao=exibir](http://www.catho.com.br/cursos/index.php?p=artigo&id_artigo=2064&acao=exibir)> Acesso em: 28 fev. 2017.

CÉSAR, Freitas Cristina Ana **Um estudo sobre as relações entre preferências por atividades técnicas e perfis de comportamento de engenheiros de software**. Dissertação (mestrado). Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) 2009.

GIL, Antônio Carlos **Gestão de Pessoas, enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2009.

LEWIN, Kurt. **Problemas de dinâmica de Grupos**. 3. ed. Tradução de José Paulo Paes. São Paulo: Cultrix, 1948.

MOSCOVICI, Fela. **Equipes dão certo**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1996.

Tribunal de Contas do Estado do Ceará. **Evolução histórica do RH**. Disponível em: <<http://www.tce.ce.gov.br/imprensa/artigos/787-a-evolucao-historica-do-rh-do-departamento-de-pessoal-a-gestao-de-pessoas>>. Acesso em 02. abr. 2017.