



COBENGE 2005

XXXIII - Congresso Brasileiro de Ensino de Engenharia

“Promovendo e valorizando a engenharia em um cenário de constantes mudanças”

12 a 15 de setembro - Campina Grande - Pb

Promoção/Organização: ABENGE/UFPE

COMO FORMAR EQUIPES COM O EQUILÍBRIO IDEAL DE PERSONALIDADES E PERFIS PESSOAIS: A TEORIA E AS FERRAMENTAS DE MEREDITH BELBIN

Viviane Carvalho Bejarano – vivbe@hotmail.com

CEFET-PR/Ponta Grossa.

Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção – PPGEP

Avenida Monteiro Lobato, Km 04, s/n.

Caixa Postal, 20 – CEP: 84016-210.

Ponta Grossa – Paraná.

Prof. Dr. Luiz Alberto Pilatti – luiz.pilatti@terra.com.br

Antonella Carvalho de Oliveira - antonellacarvalho@terra.com.br

Prof. Dr. João Luiz Kovaleski - kovaleski@pg.cefetpr.br

***Resumo:** Formar equipes que possam maximizar talentos individuais é de vital importância para o sucesso de qualquer empresa que utilize equipes de trabalho como parte de sua estrutura organizacional. O objetivo deste artigo é apresentar e analisar a teoria e as ferramentas de seleção desenvolvidas por Meredith Belbin, considerado o “pai das equipes” nos Estados Unidos e Inglaterra. Sem tradução para o Português, os escritos de Belbin chegam ao Brasil como adaptações não autorizadas feitas por empresas de consultoria e sem a fundamentação teórica que guiou o desenvolvimento das ferramentas de seleção apresentadas neste trabalho. O método contribui para a seleção de membros de equipes, seleção de pessoal, e pode auxiliar no auto-conhecimento e aperfeiçoamento individual. A pesquisa sugere que, assim como uma boa equipe de futebol não é composta somente por bons atacantes, a equipe de trabalho ideal também não pode ter somente líderes ou teamworkers - é necessário que exista um equilíbrio de funções e personalidades para que a equipe se desempenhe a contento. Discutem-se, também, outras teorias sobre o tema de seleção de membros de equipes. A metodologia empregada foi revisão bibliográfica e entrevistas com colaboradores da Belbin Associates, que disponibilizaram testes e documentos para a análise documental.*

***Palavras chave:** Meredith Belbin, Equipes, Recursos humanos, Psicologia organizacional.*

1. INTRODUÇÃO

No mundo competitivo de hoje, onde a complexidade das tarefas diárias requer maior cooperação e conhecimento, o trabalho em equipe tornou-se uma necessidade. As equipes de trabalho podem aumentar a produtividade e ajudar na redução de custos através da reunião de experiência profissional, conhecimento e criatividade de seus membros. A implementação de

equipes efetivas, entretanto, depende de vários fatores que, segundo a literatura disponível, podem dificultar o desenvolvimento de uma verdadeira filosofia de trabalho em equipe. Dentre os fatores mais citados estão: inclinação individualista, cultura de gerenciamento de equipes baseada em modelos hierárquicos e autoritários, falta de esforço na construção das equipes e falta de objetivos definidos. Com menor frequência, aparecem fatores de relacionamento entre os membros das equipes.

O desempenho de uma equipe, entretanto, depende da qualidade do entrosamento entre seus membros. Cada pessoa traz uma personalidade e experiência profissional e pessoal que afetarão a equipe e serão por ela afetadas – a formação de um todo harmonioso será influenciada pela maneira como estas personalidades e experiências se articularão. Belbin (1981) notou que ter as pessoas certas para formar uma equipe não ocorre por acidente - o maior desafio para o formador de equipes é exatamente saber se os membros são os melhores para fazer parte da equipe, ou seja, a seleção.

Esse trabalho discute a teoria de Belbin, considerado o “pai das equipes” (Keen, 2003; p. 2) pelo desenvolvimento dos nove *Team Roles* (literalmente: *team* = time ou equipe, e *role*= função ou papel a ser desempenhado por um ator), ou seja, papéis desempenhados por um indivíduo quando em equipe. O texto discute o desenvolvimento da teoria; apresenta os nove papéis, ou funções; discute o método (em termos de sua validade e confiabilidade) utilizado para determinar qual o papel ou função preferencial dos indivíduos; apresenta outras teorias similares sobre o tema de seleção de membros de equipes e sumariza a literatura baseada em estudos feitos a partir da teoria proposta.

A metodologia empregada nesta pesquisa foi revisão bibliográfica sobre o tema de seleção de membros de equipes e análise documental de textos e testes psicotécnicos fornecidos pela equipe de psicólogos colaboradores da Belbin Associates. A pesquisa classifica-se como qualitativa em função do objetivo proposto e como uma revisão bibliográfica em função dos procedimentos técnicos adotados.

2. QUEM É MEREDITH BELBIN

Dr. Raymond Meredith Belbin, conhecido apenas como Meredith Belbin, é reconhecido internacionalmente como o “pai das equipes” (KEEN, 2003, p. 2), principalmente pelo trabalho que resultou na publicação dos livros:

- *Management teams, why they succeed or fail* (Equipes de gerenciamento, porque elas vencem ou falham), 1981; re-editado em 2003 com o mesmo título. Este livro esteve na lista dos 50 melhores livros de administração de todos os tempos do jornal britânico *Financial Times* (1996);

- *Team Roles at Work* (Papéis nas Equipes de Trabalho), 1993;

- *Beyond the Team* (Além da Equipe), 2000.

Nenhum dos títulos acima tem tradução para o português. Estes livros detalham os resultados de pesquisas realizadas ao longo dos últimos 35 anos, através dos quais Belbin identificou oito (1981) e depois nove (1993) funções fundamentais nas equipes de sucesso e as testou no contexto empresarial. Rodriguez (2005), no texto “Cronologia das duas Revoluções da Gestão”, coloca o livro *Management Teams* como uma das mais importantes obras da segunda metade do século passado, marcando o renascimento das equipes e o final da primeira revolução da gestão - iniciada em 1946 com o conceito de corporação de Peter Drucker. As contribuições de Belbin ganharam ainda maior significância nos anos 90 devido à disseminação do conceito de *teamwork* (trabalho em equipe).

Belbin é associado sênior do *Institute of Management Studies*, em Cambridge, Inglaterra, e professor de Liderança na Exeter, Inglaterra; presta consultoria para o Ministério do Trabalho dos EUA (*U.S. Labor Department*) e para diversas empresas e organizações públicas (BELBIN, 2004). O método desenvolvido por ele é usado por 40% das grandes empresas do Reino Unido, pela ONU, pelo Banco Mundial e em milhares de organizações no mundo todo, com o objetivo de melhorar o desempenho dos indivíduos e das equipes (WATSON, 2005). Em suma, Belbin construiu sua vida profissional estudando o comportamento dos indivíduos dentro das equipes e como as interações inter-pessoais entre esses indivíduos podem determinar o sucesso de uma equipe.

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 (WATSON, 2005).

3. COMO AS EQUIPES SÃO E COMO DEVERIAM SER FORMADAS

Alguns estudiosos de equipes defendem que a razão singular pela qual as equipes falham é o processo seletivo inadequado: segundo Belbin(1993) e Keen (2003), a pior maneira – e normalmente a mais utilizada - para escolher membros de uma equipe é por disponibilidade ou por antiguidade, pois frequentemente os candidatos disponíveis não são os melhores para fazer parte de determinada equipe, e alguns podem mesmo prejudicar o seu andamento. Outra forma de seleção é escolher os que têm demonstrado tendência para o trabalho em equipe. Ainda que esta seja melhor forma que a primeira, as dinâmicas do(s) grupo(s) anterior(es) podem haver facilitado o desempenho de um determinado perfil individual – neste caso, o do “trabalhador em equipe” - o que equivale a dizer que o desempenho passado em equipes não é garantia de desempenho futuro, uma vez que uma nova equipe terá novas personalidades e, portanto, novos desafios e necessidades.

Segundo Belbin (1981, 1993), as equipes devem ser estruturadas levando em consideração os perfis ou tendências pessoais e personalidade dos indivíduos – uma equipe de líderes não pode progredir, pois onde todos queiram liderar, a administração de conflitos ocupará a maior parte do tempo disponível para o trabalho em equipe. Na equipe ideal, os membros assumem naturalmente funções ou papéis complementares, e cada um destes papéis pode ser descrito em termos de pontos fortes e fraquezas de cada perfil que o desenvolve (uma pessoa coordena o trabalho, outra monitora o andamento da equipe, outra motiva o trabalho em equipe, outra traz informações de fora da equipe etc.).

Assim como Belbin (1993), Katzenbach e Smith (2001) e Moscovici (1998) também apontam para a necessidade de habilidades complementares para que ocorra sinergia na equipe (o que exige um processo seletivo que vise a complementação destas habilidades) e consideram que são estas habilidades complementares que possibilitam a maximização dos resultados individuais. Esta interdependência implica em que o produto final não é a simples soma do trabalho de cada um dos membros do grupo, mas a soma do trabalho otimizado pela interação com os outros membros. Belbin, entretanto, foi o primeiro estudioso de equipes a apontar a necessidade da seleção (não necessariamente baseada em habilidades técnicas, mas principalmente em habilidades pessoais que sejam complementares) como fator determinante no sucesso das equipes (LALANE, 1997; KEEN, 2003; RODRIGUES, 2005).

Então qual a resposta? Formar boas equipes exige seleção minuciosa e, preferencialmente, a disponibilidade de um bom número de candidatos com habilidades e características específicas

aonde buscar a combinação adequada dessas habilidades (BELBIN, 1981). Belbin (1981) defende que a falta de equilíbrio nas habilidades e personalidades é a razão singular pela qual as equipes falham. Escolher usando as estratégias discutidas anteriormente seria apostar na sorte, uma vez que sem prévia atenção ao processo seletivo, o grupo dificilmente poderá se integrar e formar uma equipe.

4. O DESENVOLVIMENTO DA TEORIA DE BELBIN

Durante os anos 70, Belbin e sua equipe de pesquisadores da *Henley Management College*, Inglaterra, começaram a estudar o comportamento de centenas de gerentes em todo o mundo (BELBIN, 1981). Essas pessoas se submeteram a uma bateria de testes psicotécnicos e foram colocadas para trabalhar em equipes enquanto, também, se dedicavam a exercícios de gerenciamento. Traços de personalidade, modos de interação, preferências intelectuais e estilos de comportamento foram observados e avaliados durante os exercícios.

Com o passar do tempo, diferentes grupos de comportamento foram identificados e consistentemente relacionados ao sucesso ou insucesso das equipes. Belbin e sua equipe mapearam então um total de nove funções básicas que são desempenhadas por diferentes personalidades em equipes de sucesso. O autor descreveu, então, os padrões de comportamento individuais que caracterizavam os membros das equipes de sucesso, dando origem primeiramente a oito (1981) e depois nove “*team roles*” de Belbin (1993). Baseado nestas funções, Belbin desenvolveu testes psicotécnicos que visam à seleção de membros para a equipe ideal, definida por ele como a equipe onde os membros têm um equilíbrio de preferências individuais que permitem a otimização dos resultados do grupo.

5. OS NOVE *TEAM ROLES*, OU PAPÉIS, DE BELBIN

Abaixo uma descrição dos nove *Team Roles*, ou papéis preferenciais, identificados por Belbin (1993). Estes papéis preferenciais também correlacionam os indivíduos com certas profissões ou tipos de trabalho:

- Semeadores (ou *Planters* = “plantadores”) - inovadores e altamente criativos, semeiam idéias. Preferem certo distanciamento dos outros membros da equipe, usam a imaginação e frequentemente trabalham de modo pouco ortodoxo. Tendem à introversão e não reagem bem a críticas. Suas idéias são frequentemente radicais e podem ser pouco práticas. São independentes, inteligentes e originais. Ter muitos semeadores em uma organização ou equipe, entretanto, pode ser contraproducente, já que estes tendem a ocupar seu tempo reforçando suas próprias idéias e são combativos entre eles. Função: gerar propostas e idéias novas e resolver problemas complexos - são normalmente fundadores de empresas e criadores de produtos novos.

- Investidores de Recursos (ou *Resource Investigators*) – entusiásticos, rápidos e extrovertidos, são negociadores naturais, dentro e fora da companhia, e são peritos em explorar oportunidades novas e desenvolver contatos. O investigador de recursos é eficaz na escolha de boas idéias e em seu desenvolvimento. Hábil em encontrar e trazer recursos para a equipe, em saber o que está disponível e o que pode ser feito, é normalmente bem recebido por sua postura agradável. Entretanto, a menos que seja motivado, seu entusiasmo pode desvanecer rapidamente. Função: bons em explorar e relatar idéias, em desenvolvimentos ou em recursos fora do grupo. A escolha perfeita para o papel de negociador, de fazer contatos externos ou *networking*;

- Monitores/Avaliadores (ou *Monitor/Evaluator*) - sérios, prudentes, imunes ao excessivo entusiasmo. São lentos para tomar decisões, pois preferem pensar sobre as coisas. Geralmente

têm habilidade crítica elevada e capacidade para examinar todos os aspectos de uma situação. Um *Monitor* puro raramente erra. Para muitos observadores, o Monitor pode aparentar ser austero, desinteressante e demasiado crítico. Muitos se surpreendem que ocupem normalmente cargos gerenciais. Não obstante, muitos monitores ocupam cargos altos, pois em muitos desses o sucesso depende de um número relativamente pequeno de decisões importantes. Função: analisar problemas e a avaliar idéias e sugestões, pesando vantagens e desvantagens de varias opções;

- Coordenadores (*ou coordinators*) – a característica mais marcante dos coordenadores é sua habilidade de fazer com que outros trabalhem em objetivos compartilhados. Maduros, confiantes e confiáveis, delegam prontamente. Em relações inter-pessoais, são rápidos para encontrar talentos individuais e usá-los para alcançar os objetivos do grupo. Tem uma visão abrangente das coisas e do mundo, o que geralmente incita respeito. Função: coordenar equipes com características diversas. Saem-se melhor trabalhando com iguais que com subordinados;

- Formatares (*ou shapers* = “os que dão forma, estrutura”) altamente motivados e possuem muita energia e necessidade de realização. Geralmente são extrovertidos-agressivos e gostam de desafiar e ganhar, de conduzir e empurrar os outros para a ação. São hábeis em vencer obstáculos, mas tendem a mostrar fortes respostas emocionais a toda forma de desapontamento ou frustração. Formatares são determinados e argumentativos, e pode lhes faltar sensibilidade inter-pessoal. Este é o papel mais competitivo dos nove. Não temem a impopularidade e, como o nome sugere, querem dar forma às atividades do grupo. Função: geralmente são bons gerentes porque geram ação e prosperam sob pressão.

- Implementadores (*ou implementers*) - têm o senso comum prático e muito autocontrole e disciplina. Trabalham arduamente e atacam as tarefas de uma forma sistemática. De modo geral, o implementador é tipicamente uma pessoa cuja lealdade e interesse estão na empresa. Entretanto, pode-lhes faltar espontaneidade e sobrar rigidez. São eficientes e têm bom senso do que é praticável e relevante. Um implementador fará o que necessita ser feito, progredindo frequentemente para posições elevadas pelas habilidades e competências em tarefas necessárias. Função: é útil por causa de sua confiabilidade e à capacidade de se aplicar ao trabalho;

- Trabalhadores em Equipe (*ou teamworkers*) - são os membros que oferecem o maior apoio pessoal à equipe. São sociáveis e genuinamente interessados nos outros. Flexíveis, se adaptam bem a situações e pessoas diferentes. São perceptivos e diplomáticos, bons ouvintes e geralmente populares, mas podem ser indecisos. Não gostando de conflito, empenham grandes esforços em evitá-lo. É comum que sejam gerentes em empresas dominadas por Formatares. Isto cria um clima em que as habilidades diplomáticas e perceptivas de um trabalhador em equipe se transformem em recursos reais. Função: impedir que os problemas inter-pessoais se desenvolvam dentro de uma equipe e permitir, assim, que todos os membros contribuam eficazmente.

- Completadores/Acabadores (*ou completers-finishers*) - possuem uma capacidade enorme de terminar o trabalho e dar atenção aos detalhes. Não começam nada que não possam terminar. Motivados pela ansiedade interna, externamente são impecáveis. Tipicamente introvertidos, requerem pouco estímulo ou incentivo externo. Podem ser intolerantes com aqueles que possuem uma disposição mais relaxada. Não gostam de delegar, preferindo fazer sozinhos o trabalho. Promovem o sentido de urgência dentro de uma equipe. São bem sucedidos pelos padrões elevados a que aspiram, e por seu interesse na precisão e confiabilidade do seu trabalho. Função: qualquer ambiente onde as tarefas exigem alto nível de concentração e exatidão, e

- Especialistas (*ou especialistas*) - são dedicados e orgulham de adquirir habilidades técnicas e conhecimento especializado. Suas prioridades centram-se em atingir o mais alto padrão profissional e em promover e defender suas habilidades. O especialista torna-se perito pelo compromisso único com o conhecimento ultra-especializado. Poucas pessoas têm a determinação

ou aptidão para serem um especialista puro. Função – às vezes são indispensáveis em uma equipe porque fornecem a habilidade rara em que o serviço ou o produto da firma são baseados. Como gerentes, comandam somente porque sabem mais sobre sua profissão do que qualquer outro.

Tabela 1 - Os nove *Team Roles* ou perfis propostos por Belbin

Grupo	Role/Papel de Belbin	Descrição do perfil	Possíveis fraquezas
Papéis direcionados para a AÇÃO Os que Fazem/Agem – são orientados pela necessidade de agir e tomar decisões	Implementador (<i>Implementer</i> - implementa idéias)	Bem organizado, disciplinado, eficiente. Conservador e previsível – coloca idéias básicas em prática.	Pode ser lento na tomada de decisões e inflexível.
	Formatador (<i>Shaper</i> - dá forma e direciona ações)	Dinâmico gosta de ação e trabalha bem sob pressão. Corajoso e motivado por obstáculos.	Pode ser insensível e provocativo.
	Completador/Acabador (<i>Completer/Finisher</i> - termina o trabalho)	Conscientizado e ansioso, completa tarefas, faz seguimento e assegura-se de que os processos sejam seguidos. Procura e corrige erros.	Pode se preocupar em demasia e tende a não confiar no trabalho alheio, relutando em delegar. Tende a se preocupar demasiado com suas idéias e esquece de se comunicar bem; pode ignorar detalhes
Papéis direcionados para o trabalho CEREBRAL São os que pensam / resolvem problemas – são orientados pela razão e são analíticos	Semeador (<i>Planter</i> - semeia idéias)	Resolve problemas difíceis, com idéias criativas, originais.	Pode lhe faltar energia ou habilidade para inspirar os outros
	Monitor/Avaliador (<i>Monitor/Evaluator</i> - monitora e avalia o trabalho)	Pensa cuidadosamente e tem visão clara dos processos. Honesto, discreto, estratégico e tem bom discernimento.	Tendência a ser extremamente técnico
	Especialista (<i>Specialist</i>)	Gosta do processo de aprendizagem e por isso reúne conhecimento e experiência, podendo resolver problemas em áreas chaves.	Pode ser excessivamente controlador, tendência a delegar mais que trabalhar e a manipular. Pode ter problemas tomando decisões difíceis; evita conflitos ao invés de tentar solucioná-los, o que leva a conformidade.
Papéis direcionados para as PESSOAS São os que desenvolvem e entendem as pessoas - orientados pela necessidade de socialização	Coordenador (<i>Coordinator</i>)	Confidente, maduro, clarifica objetivos e promove o trabalho. Tem facilidade em delegar tarefas e ajudar os membros da equipe a manter o foco.	Pode ser excessivamente otimista e perder energia depois de passado o entusiasmo inicial
	Trabalhador em Equipe (<i>Team worker</i>)	Diplomático, cooperativo e perceptivo. Se importa pelos membros da equipe; sabe ouvir e resolver os conflitos sociais.	
	Investigador de Recursos (<i>Resource investigator</i>)	Extrovertido, entusiástico e comunicativo. Explora novas idéias e possibilidades, considerando o potencial humano – bom em <i>networking</i> .	

Fonte: Baseado nos nove *Team Roles* de Meredith Belbin (1993)

A tabela acima sumariza as nove funções ou papéis preferenciais que as pessoas desenvolvem quando trabalhando em equipe. Estes papéis preferenciais também correlacionam os indivíduos com certas profissões ou tipos de trabalho:

Belbin (1981) definiu “*team role*” como a tendência de se comportar, contribuir ou se relacionar com os outros de uma determinada maneira. 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.

Quando os indivíduos adquirem consciência de seu papel preferencial, devem trabalhar para desenvolvê-lo e aperfeiçoá-lo, buscando a associação com indivíduos que tenham qualidades que possam compensar suas fraquezas. Ainda assim, em algumas ocasiões, torna-se necessário abrir mão do papel preferencial e adotar outros papéis, ou adotar mais de um papel – quando faltar um exemplar forte de um papel ou quando houver muitos exemplares do mesmo (BELBIN, 1993).

Entretanto, em 1981, Belbin reportou que cerca de 30% dos indivíduos não se enquadrava em nenhum dos perfis – curiosamente, a contribuição desses indivíduos às suas respectivas equipes era quase insignificante, o que o fez concluir que a falta de um ou poucos perfis mais marcantes não é exatamente uma qualidade desejável.

Pode-se notar que algumas combinações de perfis parecem mais difíceis de gerenciar que outras – por exemplo, é possível prever dificuldades entre o Formatador e o Monitor; ou entre o Especialista e o Investigador de Recursos, que se tiverem características fortes de cada perfil, poderão experimentar conflito. 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 conciliados.

6. VALIDADE, CONFIABILIDADE E O MÉTODO DESENVOLVIDO POR BELBIN

Belbin e sua equipe desenvolveram ferramentas para identificar as pessoas com habilidades para preencher cada um dos papéis. O método, denominado INTERPLACE® (BELBIN, 2004), identifica a propensão de uma pessoa para um dos nove papéis como o papel primário, e também identifica uma segunda preferência, ou papel alternativo de cada indivíduo.

Os questionários de auto-avaliação, processados por computador, buscam encontrar grupos de comportamento que apontam para um perfil. Por exemplo, o grupo do Formatador qualifica-se como desafiante, competitivo, persistente, e falante - o que não quer dizer que todas as pessoas falantes sejam necessariamente Formatadores, mas quando todas essas características se juntam, apontam para um perfil.

Como o comportamento assumido ou declarado pode não corresponder com o que os outros observam, o método também envolve o que Belbin chama de avaliação de observadores (ou *Observer Assessments*) – questionários respondidos por pessoas que trabalham ou tiveram a oportunidade de trabalhar com o indivíduo sendo avaliado, visando uma avaliação 360° do seu perfil e dos papéis em que melhor se encaixa. Essa é uma maneira de comparar auto-avaliação e a avaliação do grupo, o que gera um perfil mais robusto do que os métodos baseados apenas na auto-avaliação.

Confiabilidade e validade são conceitos usados na avaliação de testes psicotécnicos. Confiabilidade refere-se à medida de consistência de um teste (um teste confiável dá resultados

similares sempre que aplicado sob circunstâncias similares), enquanto validade refere-se a se o teste mede o que se propõe a medir (BORDENS & ABBOT, 1996). Segundo Belbin (1993), o INTERPLACE® garante alta confiabilidade (uma vez que o mesmo indivíduo fazendo uma avaliação em situações similares obterá resultados similares) e validade (se uma preferência for categorizada como a de um Formatador, o indivíduo avaliado deverá, numa situação real desempenhar-se como um Formatador (BELBIN, 2004).

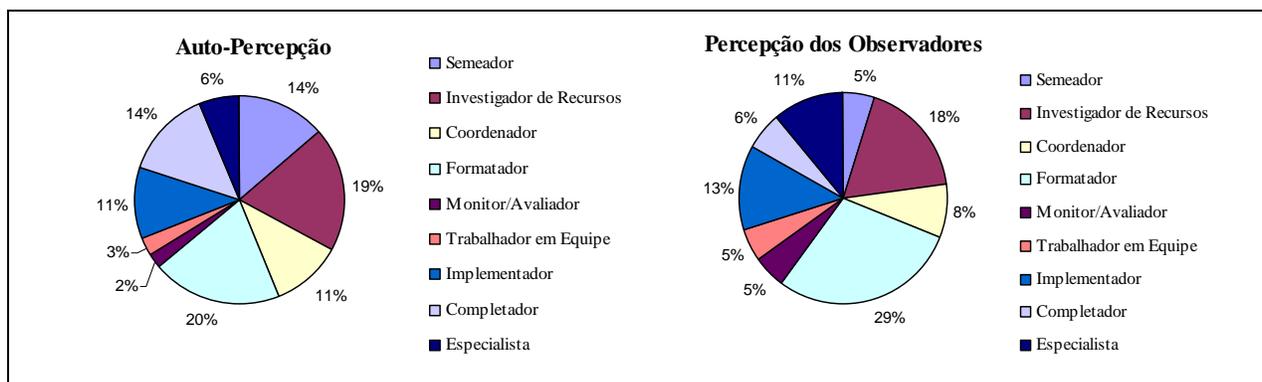
7. APLICAÇÃO DA TEORIA DE BELBIN

A teoria dos *Team Roles* de Belbin pode ser utilizada para melhorar o desempenho dos membros de uma equipe de várias maneiras:

- Revelando tendências naturais de cada indivíduo, para motivar tomando em conta essas tendências – ex: Um Monitor pode ser motivado com a oportunidade de analisar problemas e erros. Em contrapartida, podem ser desmotivados por situações que requerem simpatia pelos esforços alheios ou resultados rápidos;
- Analisando todos os perfis pode-se chegar à conclusão de que faltam perfis chaves no grupo. Nesse caso, alguns membros que tenham como características secundárias as habilidades necessárias podem assumir esses papéis;
- Identificando perfis que melhor se adaptem a certas profissões ou funções numa empresa, o que possibilita o desenvolvimento de estratégias para melhorar o desempenho;
- Ajudando cada pessoa a entender a contribuição do seu perfil e a dos outros membros da equipe, para que todos entendam as habilidades e fraquezas alheias e possam melhorar o entrosamento e considerar uma divisão mais conscientizada e lógica das tarefas.

Identificar os perfis de todos os membros de uma equipe pode ajudar a antecipar conflitos e desenvolver métodos de trabalho antes mesmo da manifestação de dificuldades entre os membros. A figura abaixo sumariza graficamente os resultados de um teste de auto-percepção e dos testes de 4 observadores do mesmo indivíduo:

Figura 1 – Exemplo de resultado de testes – reproduzido com permissão da Belbin Associates



É interessante notar que os observadores percebem o indivíduo mais como uma combinação Formatador-Investigador de Recursos do que ele próprio, embora todos concordem que estes são seus papéis principais. O indivíduo se percebe em segundo lugar como uma combinação Completador-Semeador, diferente do grupo que trabalha com o mesmo, que percebe suas tendências secundárias como Implementador-Especialista.

Na utilização desta ferramenta, se ficar evidente, por exemplo, que muitos membros da equipe têm as mesmas tendências, aqueles com tendências secundárias complementares poderão trabalhar no desenvolvimento destas para maximizar os resultados da equipe. Estes testes podem também ser usados para comparar as habilidades pessoais e personalidade com características de certas profissões e funções dentro de uma empresa.

Vale a pena ressaltar que os perfis não são imutáveis (BELBIN, 1993). Embora sejam tendências influenciadas pela personalidade, podem ser afetados também por fatores externos (como contexto, cultura, maneira como a equipe é organizada e gerenciada), pelos outros membros da equipe e por uma variedade de outros fatores externos.

Belbin (1993) adverte, entretanto, que essas mudanças de perfil são limitadas por fatores individuais, o que os torna bastante constantes – especialmente em situações de stress, as tendências naturais se revelam. Ainda que mudanças de comportamento possam acontecer, Belbin (1993) considera mais prático e produtivo construir com o que existe naturalmente do que tentar uma reengenharia comportamental.

Outro aspecto que merece atenção é que Belbin (1981) notou que muitas equipes formadas inteiramente por pessoas de alta capacidade analítica e mental obtinham desempenhos aquém do esperado em grande parte devido à falta de equilíbrio nas habilidades e personalidades dos membros da equipe. Nestas equipes, certos vícios de operação estavam sempre presentes:

- Gastaram tempo excessivo em debate destrutivo, tratando de persuadir outros membros a adotarem seus pontos de vista e demonstrando prazer em apontar fraquezas nos argumentos alheios;
- Tiveram dificuldades em tomar decisões e pouca coerência nas decisões tomadas (muitas tarefas importantes e necessárias foram omitidas ou negligenciadas);
- Os membros se mantiveram fiéis às suas linhas de atuação, sem tomar em conta o que outros membros da equipe faziam, tornando-se difíceis de gerenciar. Em alguns casos, essas equipes reconheceram suas falhas, mas usaram de compensação, passando a evitar o diálogo e o confronto, o que acabou levando a mais problemas nos processos decisivos.

Para evitar este tipo de compensação, e a conseqüente busca do consenso a qualquer custo, Belbin recomenda que a composição de uma equipe não seja feita nunca somente com aqueles que trabalham bem em equipe, ou os *teamworkers*: o ambiente de trabalho pode parecer mais agradável, mas sem os conflitos e a resolução deles, o trabalho é também menos produtivo.

8. ALÉM DE BELBIN – AS ALTERNATIVAS PARA UMA EQUIPE EQUILIBRADA

O trabalho de Belbin se desenvolveu com a idéia de que é possível identificar tendências para desempenhar certas funções, ou *Team Roles*, quando se começa a montar uma equipe e montá-las com um equilíbrio dos tipos ou papéis preferenciais dos escolhidos para a equipe. Membros devem conhecer e discutir seus papéis e os dos seus colegas, trabalhando para maximizar qualidades e gerenciar fraquezas.

Outros pesquisadores como Rocine e Irwin (1994), Senior (1997), Broucek e Randell (1996) e Fisher (1998) partiram da teoria de Belbin e desenvolveram *team roles* que combinam alguns dos papéis de Belbin e eliminam outros (KEEN, 2003). Segundo Keen (2003), não é necessário (nem mesmo recomendável) ter sempre os nove papéis, mas alguns são realmente essenciais para atingir o máximo grau de efetividade:

- Um Coordenador ou um Formatador para liderar (não os dois ou mais de um deles, uma vez que é mais prático não tê-los na mesma equipe devido às dificuldades de se gerenciar os conflitos);

- Um Semeador para estimular idéias;
- Um Monitor para manter a honestidade e clareza de objetivos;
- Um ou mais dos outros perfis – Implementador, Trabalhador em Equipe, Investigador de Recursos ou Completador – para que as coisas aconteçam.

Os *Team Roles* ou papéis não são absolutos e podem se desenvolver e amadurecer com o tempo, a experiência e atenção contínua.

Algumas pessoas desenvolvem diferentes papéis dependendo das interações nas equipes e da necessidade da situação. Compartilhar com a equipe as preferências de papéis aumenta o entendimento mútuo e clarifica expectativas.

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O modelo de composição de equipes de Belbin propõe que certas combinações de personalidades e habilidades pessoais têm melhores chances de entrosamento e sucesso como equipe, já que as pessoas têm tendências e preferências que determinam seu desempenho tanto individual quanto em grupos. Num contexto ideal, o formador da equipe usaria a teoria para estudar o perfil (ou a tendência para desempenhar certos papéis) de todos os indivíduos a serem considerados para participar da equipe, facilitando então a correta configuração da equipe, baseada em habilidades pessoais e de personalidade que sejam complementares.

Colocar em prática a teoria poderia praticamente 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. Identificar os papéis que as pessoas se sentem mais confortáveis desempenhando seria a maneira mais efetiva de agrupar indivíduos, e também de selecionar indivíduos para certas profissões ou funções.

As descrições feitas neste trabalho permitem observar que diferentes personalidades têm seu próprio conjunto de características com potenciais e fraquezas, não existindo um *Team Role* ruim ou bom em essência. Porém, assim como uma boa equipe de futebol não é composto somente por bons atacantes, a equipe de trabalho ideal também não pode ter somente líderes, ou somente *teamworkers* – é necessário que exista um equilíbrio de funções e personalidades para que a equipe possa atingir seu potencial.

Cabe, por fim, salientar a necessidade de estudos dentro do meio acadêmico brasileiro para verificar a aplicabilidade da teoria e métodos desenvolvidos por Belbin. A promoção de estudos de caso ou casos múltiplos pode possibilitar a expansão do conhecimento científico sobre uma teoria pouco conhecida e não estudada no Brasil, embora bastante difundida no exterior.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BELBIN, R. M. *Management Teams - Why They Succeed or Fail*. Butterworth Heinemann. Oxford, 1981.

BELBIN, R.M. *Team Roles at Work*. Butterworth Heinemann. Oxford, 1993.

BELBIN, R.M. *Beyond the Team*. Butterworth Heinemann. Oxford, 2000.

BELBIN, R.M. & ASSOCIATES. Disponível no site: <http://www.belbin.com>. Último acesso em 8/maio/2005.

BORDENS, K.S. & ABBOTT, B.B. *Research Design and Methods*. Mayfield Publishing Company. California, 1996.

KATZENBACH, J. R. & SMITH, D. K. *Equipes de Alta Performance: conceitos, princípios e técnicas para potencializar o desempenho das equipes*. Editora Campus Ltda. Rio de Janeiro, 2001.

KEEN, T. *Creating Effective & Successful Teams*. *Purdue University Press*. West Lafayette, Indiana, 2003.

LALANE, B. *L'Essentiel du management, 75 Years of Management Ideas & Practice*. Harvard Business Review, Setembro-Outubro, edição especial, 1997.

MOSCOVICI, F. *Equipes Dão Certo*. Editora José Olympio. Rio de Janeiro, 1998.

_____ Top 50 Business Books. *Financial Times*, 9 dez, 1996.

RODRIGUES, J. N. Cronologia das duas revoluções da Gestão - *Meio Século em Revista*. Portugal. Disponível no site <http://gurusonline.tv/pt/cronologia.asp>. Acesso em 05/maio/2005.

WATSON, B. Belbin Associates. Comunicação eletrônica de 6 de Maio de 2005.

HOW TO FORM TEAMS WITH THE IDEAL BALANCE OF PERSONALITIES AND PERSONAL PROFILES: THE THEORY AND TOOLS OF MEREDITH BELBIN

***Abstract:** To form teams where individual talents can be maximized is of vital importance for the success of any company that uses work teams as part of its organizational structure. The purpose of this article is to introduce and analyze the theory and the tools for team selection developed by Meredith Belbin, considered the "father of teams" in the United States and England. Without translation to Portuguese, the writings of Belbin arrive in Brazil as non-authorized adaptations made by consulting companies and without the theoretical work that led to the development of the tools for selection of team members introduced here. This method can be useful in the selection team members and hiring of staff, as well as a tool for self-knowledge and individual improvement. The research suggests that – just as a good soccer team is not entirely composed of good Forwards - the ideal work team also cannot have only leaders or team workers: it is necessary to have a balance of functions and personalities for the team to succeed. The article also discusses other theories on the subject of team membership selection. The methodology applied was bibliographical revision and interviews with the collaborators of Belbin Associates, who made the tests and documents for the documental analysis available for this research.*

***Key words:** Meredith Belbin, Teams, Human resources, Organizational psychology.*