

A importância de equilibrar personalidades para a formação de equipes em uma indústria de alimentos

The importance of balancing personalities for the formation of teams in a food industry

Jorge Luiz Moraes da SILVA [1](#); Mauricio Johnny LOOS [2](#)

Recebido: 28/08/2017 • Aprovado: 30/09/2017

Conteúdo

- [1. Introdução](#)
 - [2. Revisão da literatura](#)
 - [3. Procedimentos metodológicos](#)
 - [4. Apresentação e discussão dos resultados](#)
 - [5. Conclusões](#)
- [Referências](#)

RESUMO:

As empresas enfrentam grandes desafios para construir equipes de trabalho que apresentem perfis adequados para alcançarem seus objetivos e resultados. Por isso, este estudo buscou avaliar a formação de equipes a partir de dois métodos, a matriz Belbin e o Instrumento de Parker, numa indústria de alimentos que emprega em seu modelo de gestão a Manutenção Produtiva Total (TPM). Na matriz Belbin cada membro é avaliado sobre a presença de cada característica para entendimento de seu perfil. Já no instrumento de Parker, cada membro realiza uma autoavaliação a partir de um questionário de perfil, que ao final permite entender qual característica é predominante em cada membro. A pesquisa sugere que as equipes sejam complementadas em suas características deficientes, sendo assim possível equilibrar os perfis adequadamente, e dessa maneira extrair os melhores resultados de cada equipe.

Palavras-chave: Formação de equipes, Matriz Belbin, Instrumento de Parker

ABSTRACT:

Companies face great challenges to build work teams that provide adequate profiles to achieve their goals and results. Therefore, this study sought to evaluate the formation of teams from two methods, the Belbin matrix and the Parker instrument, in a food industry that employs in its management model the Total Productive maintenance (TPM). In the Belbin matrix each member is evaluated on the presence of each characteristic to understand its profile. Already in Parker's instrument, each member performs a self-assessment from a profile questionnaire, which at the end allows to understand which characteristic is prevalent in each member. The research suggests that the teams be complemented in their disabled characteristics, thus being able to balance the profiles properly, and thus extract the best results from each team.

Keywords: Team formation, Belbin Matrix, Parker instrument

1. Introdução

A necessidade de formação de equipes cada vez mais eficientes e de alta performance tem levado as empresas a investirem e buscarem profissionais com perfis adequados ao seu objetivo e ambiente de trabalho. No ambiente corporativo, tem se tornado comum a adequação de rotinas de trabalho em equipes, sendo muito importante a interação das áreas/setores na formação e obtenção de resultados. A utilização de trabalhos em equipes melhora a comunicação e torna mais criativa a resolução de problemas. Uma aplicação prática da utilização de tarefas em equipes é a introdução da rotina Manutenção Produtiva Total (TPM) nos negócios. TPM é uma filosofia japonesa de manutenção aplicada para melhorar a disponibilidade de equipamentos e reduzir perdas nos processos de uma organização (BELINELLI, 2009). Desenvolvida no início da década de 60 e expandida pelo mundo na década de 70, a Manutenção Produtiva Total vem sendo implementada por diversos ramos industriais. O uso da metodologia no Brasil foi iniciado na década de 80, e hoje as principais plantas industriais do país utilizam TPM (NETTO, 2008).

A formação de equipes nas empresas que utilizam o TPM torna-se prioritária para o sucesso de sua aplicação. A estrutura de gestão utilizada por esta ferramenta é feita através da formação de Pilares, equipes multifuncionais lançadas com foco em cada dimensão de resultados de um negócio. Nessas equipes são inseridas as pessoas chaves de cada área para conduzirem a execução do método.

Na aplicação dessa metodologia, há a formação de profissionais mais independentes e com responsabilidades claras. A autonomia de cada membro, nas equipes de trabalho dessas empresas, aumenta a cada ano de implementação da ferramenta. As pessoas percebem maior responsabilidade nas atividades que exercem dentro da empresa e possibilitam maiores ganhos e redução das perdas. Peron (2012) afirma que as organizações se destacam com as equipes de alta performance, pois elas apresentam características especiais, como a flexibilidade, conhecimento organizacional, e esforços conjuntos.

A complementação das habilidades é realizada para obtenção de melhores trabalhos e resultados. Para PERON (2012), o aumento de habilidades numa equipe promove o crescimento da alta performance. Isso torna possível a facilidade na resolução de problemas e absorção de funções de manutenção e controle de projetos.

Portanto, a necessidade de entender o comportamento humano e seu desempenho nas equipes de trabalho nos leva a utilizar ferramentas de análises comportamentais, como a Matriz de Belbin e o Instrumento de Parker.

Neste trabalho foi analisado o perfil de uma equipe multidisciplinar que trata de assuntos de manutenção autônoma numa indústria de alimentos. Foram aplicados dois métodos para a avaliação da equipe, a matriz Belbin e o instrumento de Parker. O trabalho adota o estudo de caso como abordagem metodológica. Para cumprir seus objetivos, o trabalho primeiramente estabelece a revisão da literatura, seguida pelos procedimentos metodológicos adotados, resultados empíricos e, finalmente, suas conclusões.

2. Revisão da literatura

Existem diversos estudos sobre comportamentos humano, e neste trabalho, será feita a análise de dois métodos muito conhecidos que trazem entendimento e direcionamento para a formação de equipes: Matriz Belbin e Instrumento de Parker.

2.1. Matriz Belbin

Nascido em 4 de junho de 1926, o pesquisador britânico Raymond Meredith Belbin ficou conhecido como o "pai das equipes" devido a sua teoria de gestão de equipes. Ele era professor visitante e membro honorário da Henley Management College em Oxfordshire, Inglaterra.

Belbin tomou seu primeiro e segundo graus clássicos e então se formou em psicologia na faculdade de Clare, Cambridge. Sua primeira consulta depois de seu doutorado foi como pesquisador no Cranfield College (agora Cranfield School of Management na Cranfield University). Sua pesquisa inicial focou principalmente em trabalhadores mais velhos na indústria. Retornou a Cambridge e juntou-se à Unidade de Pesquisa de Treinamento Industrial (ITRU) onde sua esposa Eunice foi diretora e ele se tornou presidente. Belbin combinou este trabalho com atuação de consultor executando projetos de demonstração bem sucedidos na Suécia, Áustria, Reino Unido e Estados Unidos.

Belbin (1981) aponta para a necessidade de habilidades complementares para que ocorra sinergia na equipe (o que exige técnicas de processo seletivo que vise à 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 (BEJARANO, 2015).

Para Belbin as equipes devem ser formadas levando-se em conta os perfis e personalidades de cada indivíduo. Na equipe ideal os membros assumem naturalmente características ou papéis complementares, ou seja, não se pode ter numa mesma equipe todos os membros com o perfil de líder, a fim de evitar conflitos e em consequência alcançar o sucesso.

2.2. Instrumento de Parker

Segundo Cruz (2002), a visão de Parker define que as diferenças entre grupos e equipes estão nas percepções das metas por cada membro. Nos grupos a responsabilidade pelos resultados é individual e não há geração de sinergia. Já nas equipes há o envolvimento coletivo para atingimento de metas e a sinergia é positiva.

São citados no estudo a divisão de tipos de equipes: equipes funcionais, equipes auto gerenciáveis e equipes interfuncionais.

As equipes funcionais são a formação clássica de organogramas em empresas, onde é percebida a existência de um chefe e seus subordinados diretos. São agrupados por elementos que tenham semelhanças – Marketing, Produção, Compras.

As equipes auto gerenciáveis possuem autonomia para gerenciar todo um processo de trabalho. Tem responsabilidade total pelos seus atos e buscam soluções. Nessas equipes há a característica de descentralização de poderes, ou seja, é dada a cada colaborador uma maior autonomia de decisão e responsabilidades.

As equipes interfuncionais constituem-se de funcionários de áreas diferentes, de níveis hierárquicos diferentes, podendo ser amigos, ou até estranhos, cujo seus esforços irão ser necessários para o atingimento das metas da empresa. Nessas equipes existe uma interação de conhecimentos diversos que conduzem a ótimos resultados. Como exemplo deste tipo de equipe, pode-se citar a formação de pilares na ferramenta de gestão TPM.

Cruz (2002) fala das vantagens nos trabalhos interfuncionais colocados por Parker, sendo elas:

1. Velocidade: redução de tempo gasto nas execuções de tarefas, possibilidade de execução de várias tarefas ao mesmo tempo;
2. Complexidade: diferentes perfis de conhecimento proporcionam a rápida solução de problemas;
3. Enfoque no cliente: os esforços na empresa podem dessa maneira ser focados num objetivo comum. Melhoria da qualidade dos produtos e maior satisfação dos clientes;
4. Criatividade: diferentes perfis geram discussões que levam a ideias inovadoras;
5. Aprendizagem organizacional: desenvolvimento de novas habilidades a partir do convívio com personalidades e formações diferentes;

6. Ponto único de contato: criação de um único ponto de contato para recorrer e realizar decisões relativas ao projeto ou ao cliente.

Para Parker (1995) as pessoas, dentro das equipes, podem estar classificadas em quatro estilos, sendo eles:

1. Contribuinte: este estilo está mais relacionado à execução de tarefas, fornece ao grupo informações de boa qualidade e insiste para a elevação de desempenho do trabalho. Chama atenção por ser confiável e eventualmente envolve-se com os detalhes e não consegue enxergar o todo. Normalmente caracteriza-se por ser responsável, autoritário, confiável, competente e organizado;
2. Colaborador: orienta-se por objetivos, visa as metas e missões. Muitas vezes é visto como alguém que enxerga o todo, e dá pouca atenção às atividades básicas do grupo. Enxerga as atividades e resultados em longo prazo, orienta-se por objetivos, é conciliador, é flexível e possui elevada imaginação;
3. Comunicador: proporciona clima descontraído à equipe, facilita a participação dos membros e a resolução de conflitos. Ele considera o posicionamento de cada membro tornando o ambiente livre de desconforto. É entusiasmado e cuidadoso nas relações;
4. Desafiador: questiona métodos e definições do grupo. Possui predisposição para discordar do líder e incentiva o grupo a assumir riscos. Caracterizado por sua franqueza e mente aberta. Descrito como alguém honesto, fala diretamente, possui princípios, é ético e aventureiro.

Um dos estilos pode ser apresentado com maior predominância em cada pessoa. O estilo principal define um conjunto de comportamentos que interferem no desenvolvimento dos trabalhos da equipe. Portanto para a formação de equipes convém que sejam escolhidos os membros ideais, levando em consideração a necessidade de fatores e habilidades complementares.

3. Procedimentos metodológicos

O trabalho adota o estudo de caso como abordagem metodológica, o qual investiga um fenômeno contemporâneo em seu contexto no mundo real, especialmente quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto puderem não estar claramente evidentes (YIN, 2015).

Neste estudo de caso foi utilizada a matriz Belbin de acordo com pesquisa realizada no ano de 2017 na organização em análise. A matriz Belbin consiste em uma estruturação de papéis relacionados com comportamentos e ela apoia quando se precisa selecionar pessoas para formação de equipes de trabalho e projetos.

Os papéis citados pelo método são: implementador, formatador, finalizador, semeador, monitor avaliador, coesionador, coordenador, impulsionador e investigador de recursos. No quadro 1 estão listados todos os papéis, suas descrições e características de comportamento.

Quadro 1

Os nove perfis propostos por Belbin. Fonte: Belbin (1981)

Os nove perfis propostos por Belbin

Grupo	O papel	Descrição	Comportamento
Papéis direcionados para a AÇÃO. Os que fazem/agem são orientados pela necessidade de agir e tomar decisões	IMPLEMENTADOR	Organizador prático, programa / planeja idéias em tarefas. Forte administrador	Transforma discussões em passos práticos.
	FORMATADORES	Extrovertidos-agressivos, gostam de desafiar e ganhar, de conduzir e empurrar os outros para a ação. São hábeis em vencer obstáculos, mas mostram fortes respostas emocionais.	Não temem a impopularidade e dão forma as atividades
	FINALIZADOR	Estimula o time a atingir metas/prazos, atento a detalhes. Nem sempre é popular.	Procura por erros e fiscaliza. Toma ações necessárias através de outras pessoas.
Papéis direcionados para o trabalho CEREBRAL. São os que pensam/resolvem problemas - são orientados pela razão e são analíticos	SEMEADORES	É uma fonte de boas idéias para o grupo. Intelectual e imaginativo, porém introvertido.	Contribui com idéias
	MONITOR AVALIADOR	Inteligente analiticamente. Desenvolve idéias / identifica falhas. Possivelmente distante/sem foco.	Analisa situações e contribuições de outras pessoas.
	COESIONADOR	Auxiliador, diplomático e compreensivo. É popular mas não é competitivo. Preocupado com o bem estar do time.	Ajuda outras pessoas. Apoia ideias de outros. Inclui pessoas mais quietas na discussão.
Papéis direcionados para as PESSOAS. São os que desenvolvem e entendem as pessoas - orientados pela necessidade de socialização	COORDENADOR	Equilibrado, disciplinado e bom em trabalhar através de outras pessoas. Preside / coordena.	Determina objetivos, estabelece responsabilidades, resume realizações.
	IMPULSIONADOR	Extrovertido e passional em relação à tarefa em questão.	Ajusta funções/objetivos. Conduz o grupo para um consenso.
	INVESTIGADOR DE RECURSOS	Popular, sociável, extrovertido e tranquilo. É uma fonte de novos contatos.	Introduz ideias externas. Negociador

Foi realizada a observação de uma equipe de trabalho que trata assuntos de Manutenção Autônoma (Pilar TPM). Os membros são líderes e analistas da área industrial e qualidade de uma indústria de alimentos. Essa equipe possui missão e metas alinhadas com os objetivos da empresa. A avaliação foi realizada através da aplicação da matriz de Belbin e do questionário Instrumento de Parker, onde conseguimos identificar que características cada membro possui.

Para a realização das análises de perfis orientada por Belbin foi feita a avaliação de cada membro da equipe utilizando o quadro 2, onde cada membro foi pontuado de acordo com a presença de cada característica em seu perfil. Foi utilizada a seguinte pontuação para realizar a avaliação:

- 0 - quando o avaliado não apresentava a característica em seu perfil;
- 1 - quando o avaliado apresentava baixa quantidade da característica em seu perfil;
- 2 - quando o avaliado apresentava quantidade mediana da característica em seu perfil;
- 3 - quando o avaliado apresentava quantidade alta da característica em seu perfil;
- 4 - quando o avaliado apresentava quantidade muito alta da característica em seu perfil.

Quadro 2

Matriz Belbin. Fonte: Pesquisa realizada (2017)

MATRIZ BELBIN

AVALIE O QUANTO CADA CARACTERÍSTICA É APRESENTADA POR MEMBRO

Integrantes / membros do time	Tipo do integrante da equipe	IMPLEMENTADOR	FORMATADORES	FINALIZADOR	SEMEADORES	MONITOR AVALIADOR	COESIONADOR	COORDENADOR	IMPULSIONADOR	INVESTIGADOR DE RECURSOS
Pontuação total	107	6	9	15	11	12	15	12	11	16
Membro 1	23	1	2	2	2	4	3	4	2	3
Membro 2	16	0	1	2	3	1	2	1	2	4
Membro 3	10	0	0	2	1	1	2	1	1	2
Membro 4	20	1	1	3	2	4	3	2	2	2
Membro 5	22	1	2	2	3	2	3	3	3	3
Membro 6	16	3	3	4	0	0	2	1	1	2

LEGENDA:

0	Nenhuma
1	Baixa
2	Médio
3	Alta
4	Muito alta

Após o preenchimento da tabela pode-se verificar a pontuação total para cada papel na matriz Belbin e definir em qual dele deve-se trabalhar para a obtenção de uma equipe equilibrada.

Para a realização das análises de perfis através do instrumento de Parker foi feita a auto avaliação por cada membro da equipe utilizando o quadro 3. Parker afirma em seus trabalhos que nos trabalhos em equipes existem quatro estilos de perfis: contribuinte, colaborador, comunicador e desafiador.

Quadro 3

Instrumento de Parker. Fonte: Cruz (2002).

Instruções para o preenchimento:

1. Durante as reuniões de equipe, normalmente eu:

a) Responda cada questão sinceramente, de acordo com o que você pensa a respeito de seu desempenho atual como membro de equipe e não com o que você acha que era ou gostaria de ser.

b) Por ser um levantamento, não existem respostas certas ou erradas.

c) Cada uma das 18 questões tem quatro alternativas. Coloque em ordem as alternativas conforme você julgue que elas se aplicam a você.

Atenção: Dê o número 4 à alternativa que mais se aplica a você e continue até 1, que deverá ser dado à alternativa que menos se aplica a você.

Exemplo:

Como membro de equipe, normalmente eu me preocupo mais com:

Resposta:

- | | |
|---|---|
| 3 | a. observar padrões éticos elevados. |
| 1 | b. atingir nossas metas. |
| 4 | c. cumprir minhas responsabilidades pessoais. |
| 2 | d. saber se estamos trabalhando bem juntos. |

d) Transfira as respostas para o quadro de resultados.

e) Efetue as somas indicadas.

Questões:

1. Durante as reuniões de equipe, normalmente eu:

Resposta:

- | | |
|--|---|
| | a. Forneço informações e dados técnicos aos colegas. |
| | b. Mantenho o grupo orientado para a missão e as metas. |
| | c. Procuo fazer todo mundo participar da discussão. |
| | d. Levanto questões sobre as metas e os métodos do grupo. |

2. Quando converso com o líder da equipe, eu:

Resposta:

- | | |
|--|---|
| | a. Sugiro que o trabalho concentre-se nos objetivos. |
| | b. Tento ajudá-lo a manter uma atmosfera positiva. |
| | c. Estou disposto a discordar dele quando necessário. |
| | d. Ofereço conselhos com base em minha experiência. |

3. Quando a situação fica tensa, eu:

Resposta:

- | | |
|--|--|
| | a. uso humor e outras formas de reduzir a tensão. |
| | b. costumo ser muito franco para dizer o que penso. |
| | c. perco a paciência porque é necessário manter todos participando da discussão. |
| | d. vou me queixar a gente de fora sobre os problemas que meu grupo enfrenta. |

4. Quando surgem conflitos na equipe, normalmente eu:

Resposta:

- | | |
|--|---|
| | a. insisto na discussão honesta das diferenças. |
| | b. mostro as razões pelas quais um lado ou outro está correto. |
| | c. encaro as diferenças como sinal de uma mudança na direção do grupo. |
| | d. tento desfazer a tensão com algum comentário de apoio ou alguma brincadeira. |

5. Outros membros da equipe normalmente me veem como:

Resposta:

- | | |
|--|------------------|
| | a. prático. |
| | b. flexível. |
| | c. incentivador. |
| | d. franco. |

6. De vez em quando, eu:

Resposta:

- | | |
|--|--|
| | a. fico obcecado com os resultados. |
| | b. ando meio desligado. |
| | c. sou muito autoconfiante. |
| | d. enxergo apenas a situação imediata. |

7. Quando as coisas começam a dar errado no grupo, normalmente eu:

Resposta:

a. Insisto que é mais necessário ouvir, dar feedback e participar.

b. insisto que é necessário discutir os problemas com franqueza.

c. trabalho duro para conseguir e fornecer mais informações de melhor qualidade.

d. sugiro que façamos uma revisão de nossos objetivos básicos.

8. Para mim, uma coisa arriscada é:

Resposta:

a. questionar algum aspecto do trabalho do grupo.

b. pressionar o grupo para elevar seus padrões de desempenho.

c. desempenhar outro papel que não seja o meu.

d. dizer aos outros como eles estão se saindo.

9. De vez em quando, os outros me enxergam como:

Resposta:

a. um perfeccionista.

b. alguém que não gosta de modificar as metas ou objetivos.

c. alguém que não leva a sério o trabalho a ser feito.

d. um detalhista.

10. Acredito que a resolução de problemas do grupo exige:

Resposta:

a. cooperação de todos os participantes.

b. elevada capacidade de ouvir.

c. capacidade de fazer perguntas difíceis.

d. informações de alta qualidade.

11. Quando uma nova equipe está em formação, normalmente eu:

Resposta:

a. vou procurar e tentar conhecer os outros.

b. faço perguntas diretas sobre os métodos e metas.

c. quero saber o que se espera de mim.

d. procuro estabelecer qual é o objetivo básico.

12. De vez em quando, eu faço outras pessoas sentirem-se:

Resposta:

a. desonestas, por não conseguirem ser tão diretas como eu.

b. culpadas, por não atingirem meus padrões.

c. obtusas, por não conseguirem enxergar a longo prazo.

d. sem coração, por não se importarem com a maneira como as pessoas se relacionam.

13. Acredito que o papel do líder do grupo é:

Resposta:

a. garantir a solução eficaz dos problemas de trabalho.

b. ajudar o grupo a estabelecer objetivos de longo prazo e metas de curto prazo.

c. criar um clima participativo de tomada de decisão.

d. fazer a convergência de ideias distintas e desafiar as premissas.

14. Acredito que as decisões do grupo devem fundamentar-se:

Resposta:

a. na missão e nas metas do grupo.

b. no consenso entre os membros do grupo.

c. na avaliação franca e aberta dos assuntos.

d. no peso das evidências.

15. De vez em quando, eu:

Resposta:

	a. acho que a atmosfera humana do grupo é um fim em si próprio.
	b. banco o advogado do diabo com muita ênfase.
	c. não consigo enxergar a importância da eficácia nos processos grupais.
	d. exagero a importância dos assuntos estratégicos e minimizo a realização das tarefas de curto prazo

16. Já fui descrito como:

Resposta:

	a. independente.
	b. confiável.
	c. imaginoso.
	d. participativo.

17. Na maior parte do tempo, eu:

Resposta:

	a. sou responsável e trabalho duro.
	b. comprometido e flexível.
	c. entusiasmado e alegre.
	d. honesto e autêntico.

18. Nas minhas relações com os colegas de grupo, de vez em quando fico aborrecido porque eles:

Resposta:

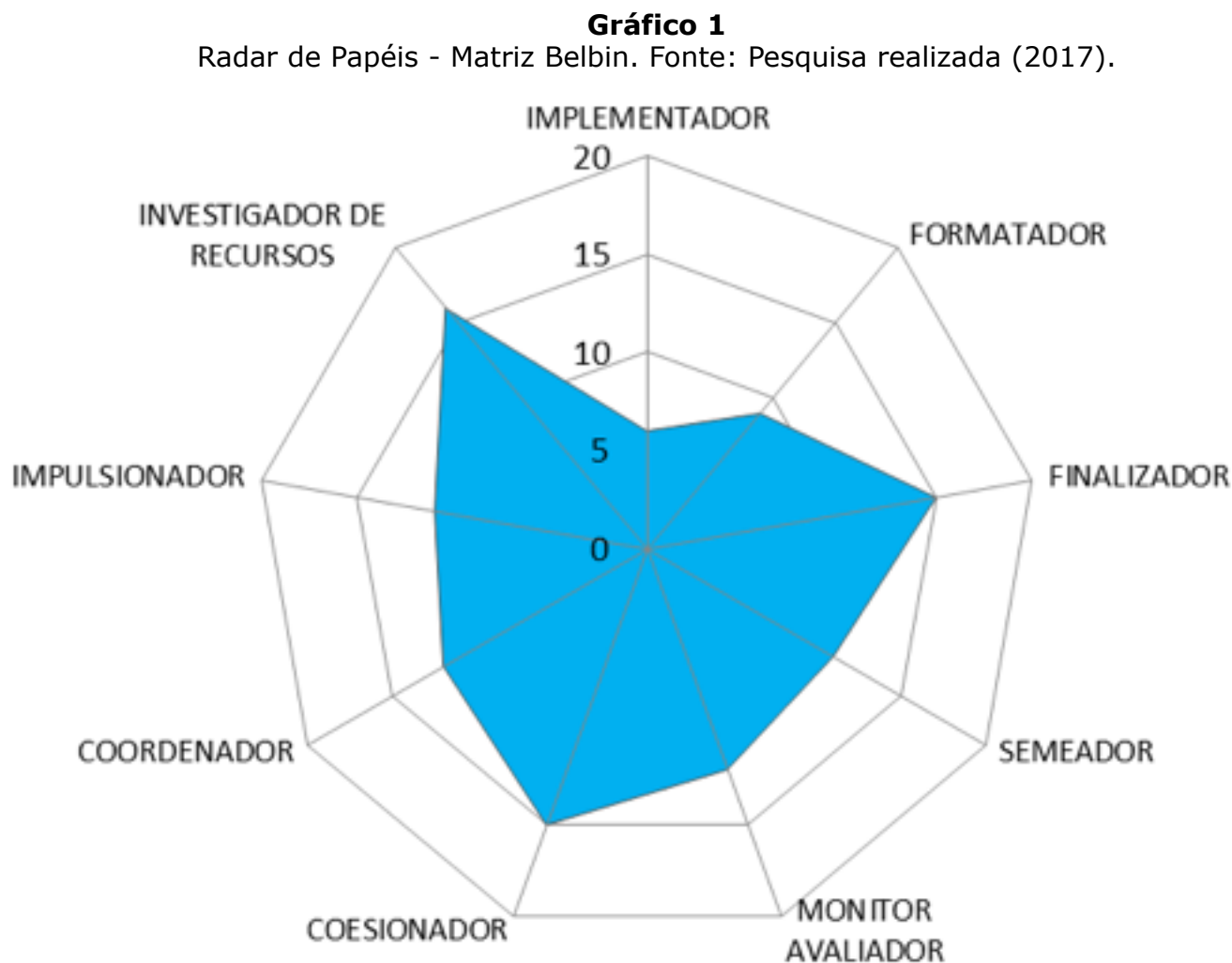
	a. não se preocupam em fazer a revisão dos objetivos e verificar o progresso.
	b. não conseguem enxergar a importância de trabalhar bem juntos.
	c. não fazem objeções às coisas das quais discordam.
	d. não conseguem terminar seus compromissos dentro dos prazos.

4. Apresentação e discussão dos resultados

A seguir serão apresentados os resultados da aplicação da matriz Belbin e instrumento de

4.1. Matriz Belbin

Ao realizar as análises dos membros do pilar Manutenção Autônoma da indústria em questão, podem-se obter os seguintes resultados expostos no gráfico 1.



A equipe possui pontuações baixas para os papéis "IMPLEMENTADOR" e "FORMATADOR".

Observa-se que a equipe possui 3 características predominantes, sendo elas: INVESTIGADOR DE RECURSOS, COESIONADOR e FINALIZADOR.

4.2. Instrumento de Parker

Utilizando o método de Parker pode-se observar que os membros possuem as seguintes características marcantes, conforme mostra o quadro 4.

Quadro 4
Resultado Instrumento de Parker. Fonte: Pesquisa realizada (2017).

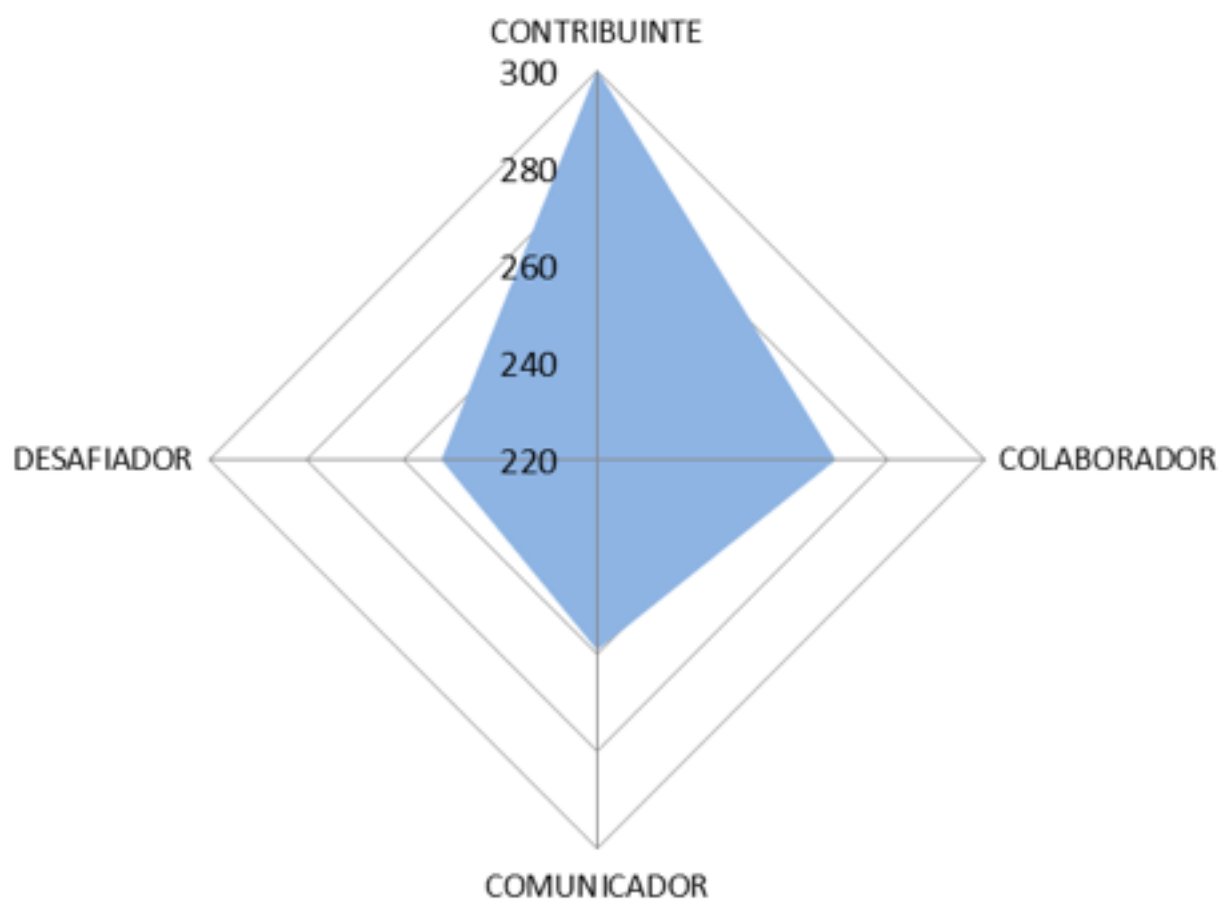
INSTRUMENTO DE PARKER				
	CONTRIBUINTE	COLABORADOR	COMUNICADOR	DESAFIADOR
Membro 1	X			
Membro 2		X		
Membro 3				X
Membro 4	X			
Membro 5	X			
Membro 6		X		
EQUIPE	3	2	0	1

A equipe apresentou em 3 membros a característica "CONTRIBUINTE" com maior intensidade, 2 dos membros apresentaram a característica "COLABORADOR" e apenas 1 mostrou-se como "DESAFIADOR" nas avaliações. A característica "COMUNICADOR" não foi notada como predominante em nenhum dos membros.

A distribuição dos perfis se deu da seguinte forma na equipe, conforme mostra o gráfico 2.

Gráfico 2

Radar de característica do Instrumento de Parker. Fonte: Pesquisa realizada (2017).



Avaliando as pontuações finais obtidas através do instrumento de Parker, para cada perfil da equipe, verifica-se uma predominância da característica CONTRIBUINTE, enquanto a característica DESAFIADOR foi percebida como deficiente.

5. Conclusões

Analisando os resultados do método Matriz Belbin percebe-se que há na equipe a deficiência da característica IMPLEMENTADOR. Logo, para equilibrar de maneira ideal as personalidades, torna-se necessária a adição de membros com esta característica, ou tornar possível o

desenvolvimento dela em membros já existentes. Pessoas com perfil implementador planejam ideias em tarefas, são práticos e fortes administradores.

A partir dos resultados das análises realizadas com o instrumento de Parker, a complementação deveria acontecer para a característica DESAFIADOR. As pessoas que apresentam este perfil são questionadoras dos métodos e das definições do grupo, possuem predisposição para discordar e incentivar o grupo a assumir riscos.

Todas as análises realizadas permitem entender que a complementação de perfis deverá ser uma rotina nas empresas. A percepção sobre o balanceamento dessas características deverá acontecer a cada identificação de deficiência e assim cada trabalho ou projeto seguir o percurso planejado pela organização.

Referências

BEJARANO, V. C. Como formar equipes com equilíbrio ideal de personalidades e perfis pessoais: A teoria e as ferramentas de Meredith Belbin. **XXXIII Congresso Brasileiro de Ensino de Engenharia**. Ponta Grossa - PR, p. 1-12, Set-2005.

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

BELINELLI, M. A manutenção produtiva total (TPM) como ferramenta para aumento de disponibilidade de máquina: estudo de caso em uma indústria do ramo siderúrgico. **XVI SIMPEP – Simpósio de engenharia de produção**. São Paulo – SP, Nov-2009.

CRUZ, M. G. S. Reestruturação organizacional direcionada para a formação de equipes. **Universidade Federal de Santa Catarina**. Florianópolis – SC, Abril-2002.

MONTANARI, R. L., PILATTI, L. A. O estilo de trabalhar em grupo e sua influência no desempenho da equipe. **Revista Produção Online**. Florianópolis - SC, v. 12, n 3, p. 558-584, Set-2012.

NETTO, W. A. C. A importância e a aplicabilidade da manutenção preventiva total (TPM) nas indústrias. **Revista Produção Online**. Juiz de Fora - MG, p. 11-12, Dez-2008.

PARKER, Glenn M. **O Poder das Equipes**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

PERON, P. P. F. Equipes de alto desempenho – Case: Coordenação de eletroeletrônica ferrovia do aço. **Instituto Militar de Engenharia**. Rio de Janeiro - RJ, p. 13, Jun-2012.

YIN, Robert K. Estudo de Caso Planejamento e Métodos: 5ª edição: **Bookman**, 2015.

1. Graduado em Tecnologia em Processos Gerenciais pela Faculdade Estácio de Sá de Fortaleza - FIC (2014). Especialista em Engenharia de Produção pela Faculdade Farias Brito - FFB (2016). Email: jorgeluis541@gmail.com

2. Graduado em Administração de Empresas - Gestão Empresarial pela Universidade Regional de Blumenau - FURB (2007). Especialista em Engenharia de Produção pela Universidade Regional de Blumenau - FURB (2009). Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC (2011). Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC (2016). Coordenador e Professor dos Cursos de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Engenharia de Produção & Lean Manufacturing e Desenvolvimento & Gestão de Pessoas da Faculdade Farias Brito - FFB. Email: mauricioloos@hotmail.com

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015
Vol. 38 (Nº 61) Año 2017

[Índice]

[No caso de você encontrar quaisquer erros neste site, por favor envie e-mail para webmaster]