

A "TEORIA DA EQUIPE" DE MEREDITH BELBIN NA PERCEPÇÃO DE GESTORES DECISORES

THE "TEAM THEORY" BY MEREDITH BELBIN FROM THE
PERCEPTION OF THE DECISION-MAKER MANAGERS

ANA LUCIA BRENNER BARRETO MIRANDA
analuciabrenner@yahoo.com.br

CÉSAR RICARDO MAIA DE VASCONCELOS
cesarmvasconcelos@gmail.com

RESUMO

O presente estudo foca a percepção dos gestores de equipe em relação a "Teoria do Papel de Equipe" de Meredith Belbin, que trata da importância em identificar indivíduos que apresentem padrão de comportamento profissional adequado, visto que, conhecendo a equipe, os resultados tendem a ser positivos. Quanto ao objetivo, este foi analisar a percepção de gestores de equipe em relação a "teoria do papel de equipe". De abordagem quantitativa, a pesquisa teve os dados coletados através de questionário enviado via plataforma do *Google Forms*, e disponibilizado o seu *link* aos gerentes das 25 principais concessionárias de automóveis localizadas no estado do Rio Grande do Norte. Os dados foram interpretados estatisticamente com o uso do *software* SPSS Statistics, partindo da análise dos testes ANOVA two-way e teste de Tukey. Os resultados apontaram que os gestores pesquisados concordam com as afirmativas apresentadas por Belbin, sendo que o entendimento dessas afirmativas depende mais da idade de cada gerente do que o tempo de serviço na função. Consideram também os comportamentos da dimensão "tarefa" como os mais importantes. E, os indivíduos mais comprometidos com a obtenção de resultados são os preferidos. Ademais, percebeu-se da importância dos gestores em conhecer a sua equipe de trabalho, com a observação de que, a equipe ideal é aquela que possui todos os perfis de Belbin interagindo em harmonia.

Palavras-chaves: Papel da equipe. Gestão de equipe. Meredith Belbin. Desempenho de equipes. Concessionárias.

ABSTRACT

The present study focuses on the team managers' perception concerning the "Team Role Theory" by Meredith Belbin, which deals with the importance to identify individuals who present a pattern of adequate professional behavior, since, as long as the team is known, the results tend to be positive. The objective of this study was to analyze the perception of team managers concerning the "team role theory". This is a quantitative research whose data were collected through a questionnaire sent via Google Forms, and whose link was sent to the managers of the 25 main car dealerships located in the state of Rio Grande do Norte, Brazil. The data were statistically interpreted with the use of the SPSS Statistics software based on the ANOVA two-way test analysis

and the Turkey test. The results showed that the managers researched agree with the statements presented by Belbin, and that understanding these statements depends more on the age of each manager than on the time of service in their position at work. They also consider the behaviors of the dimension concerning "task" as the most important ones, and that the individuals who are more committed to obtaining results are chosen over the others. Furthermore, it was possible to see how important it is for the managers to know their work team and see that the ideal team is the one which has all of Belbin's profiles interacting harmoniously.

Keywords: Team role. Team management. Meredith Belbin. Teams performance. Dealerships.

1 INTRODUÇÃO

A "teoria da equipe" de Meredith Belbin identificou padrões de comportamentos pelo qual um indivíduo interage com os membros em uma equipe mostrando como essa teoria age na composição de um grupo de alta *performance*. As funções do *staff* se referem ao padrão de comportamento pelo qual um indivíduo interage com outro membro do grupo, não identificando uma característica e sim padrões de comportamento, como afirmou Belbin (1993). Para o autor, cada padrão de comportamento identificado tem uma contribuição na equipe (MOS-TERT, 2015), sendo que, para formar uma boa equipe torna-se necessário ter informação acerca dos papéis a serem preenchidos com indivíduos que apresentem padrões de comportamentos apropriados (DULEBOHN, HOCH, 2017; HENRY, STEVENS, 1999).

Os primeiros estudos de Belbin apresentaram oito padrões de comportamento, e um estudo seguinte identificou um nono padrão; os nove padrões foram chamados de: planta, investigador de recursos, coordenador, formador, monitor avaliador, implementador, trabalhador em equipe, finalizador e especialista, sendo este o último comportamento identificado.

Os gestores das equipes possuem uma função importante na composição de suas equipes considerando que esses podem influenciar a personalidade dos grupos de trabalho ao selecionarem seus membros (DULEBOHN, HOCH, 2017). Na prática, os líderes devem equilibrar as funções e as responsabilidades dos indivíduos em uma equipe visando o seu bom desempenho, salientam Karriker, Madden, Katell (2017). Em ambientes de elevada atuação, formar equipes de alto desempenho gera vantagem competitiva, portanto, a empresa que trabalha com pessoas certas, nos lugares certos, tende a desenvolver melhores ações, e, esse comportamento em uma organização é determinada por indivíduos (ASÇI, 2017).

Para Belbin, cada atribuição oferece uma contribuição a uma determinada equipe (MOS-TERT, 2015), sendo que equipes com diferentes papéis desempenham melhor suas atividades que uma equipe com menos obrigações (PRICHARD, STANTON, 1999). Para Prichard, Stanton (1999), os grupos que possuem um equilíbrio dos diferentes tipos de papéis identificados por Belbin são mais eficazes que as equipes em que possuem menos tipos de atividades.

Uma vez identificado os papéis dos componentes de um grupo, pode-se usar os pontos fortes dos comportamentos como vantagem e gerenciar os pontos fracos da melhor maneira possível, procurando fazer com que os pontos fracos se tornem pontos fortes. Alguns estudos evidenciaram a importância da "teoria de papéis" de Belbin para com o aumento da *performance* da empresa, como foram os casos das pesquisas de Aritzeta, Swailes e Senior (2007), Henry e Stevens, (1999) e Dulewicz (1995).

Com base nas colocações de Belbin, e da importância de um bom grupo de trabalho para o desempenho da empresa, esta pesquisa visa compreender a percepção dos gestores de equipe sobre as atribuições das equipes procurando entender o quão importantes são para formação de uma equipe de alta *performance*. O seguinte problema de estudo foi levantado nesta pesquisa: Os gestores de equipes estão preocupados com o comportamento adequado dos indivíduos para comporem a sua equipe? Considerando este questionamento, objetiva-se neste artigo analisar a percepção de gestores de equipe em relação a “teoria do papel da equipe” de Belbin.

O artigo apresenta na sua primeira seção a “teoria dos papéis” de Meredith Belbin e os comportamentos identificados em sua pesquisa, seguido das suas considerações sobre os encargos na equipe e as hipóteses levantadas para este estudo. Na terceira seção foi exposta a metodologia indicando como foi realizada esta investigação, acompanhado da análise e discussão dos resultados. Posteriormente vieram as conclusões com os principais achados na pesquisa, seus limites e perspectivas, e, as referências utilizadas.

2 TEORIA E HIPÓTESES

2.1 “Teoria dos Papéis” de Meredith Belbin

Meredith Belbin em 1969, juntamente com sua esposa Eunice e outros pesquisadores como o matemático Bill Hartston, a antropóloga Jeanne Fisher e o psicólogo ocupacional Roger Mottram desenvolveram uma pesquisa na Henley Management College sobre grupos de trabalho que durou nove anos e objetivou descobrir as diferenças que ocorrem nos membros das equipes. Os indivíduos que fizeram parte do grupo de observação para o estudo foram submetidos a vários testes psicométricos para identificar traços de personalidades e comportamentos. O resultado dessa investigação ficou conhecido como a “teoria dos papéis de equipe” de Belbin, sendo essa teoria popular nos estudos da teoria de equipe (MANNING, PARKER, POGSON, 2006), uma vez que a composição desse *staff* é a preocupação maior de escritores, tendo as teorias da função da equipe um impacto eficaz na própria equipe (McCRIMMON, 1995).

A “teoria de equipe” de Belbin é uma metodologia de diagnóstico dos indivíduos para a formação de uma equipe de alto desempenho a fim de descobrir as forças e as fraquezas comportamentais dos componentes do *staff* para maximizar as relações de trabalho (MOS- TERT, 2015). O estudo identificou grupos separados de comportamentos formando as funções ou papéis da equipe, que foi definido como uma tendência para comportar-se, contribuir e inter-relacionar-se com os demais membros da equipe, e identificaram que os fracassos e os sucessos de uma equipe não dependiam do intelecto dos participantes, mas sim de seus comportamentos (BELBIN, 2004). Belbin descreveu os padrões de comportamentos que indicaram a forma como os membros de uma equipe se relacionam com os demais do mesmo grupo (PRICHARD, STANTON, 1999).

As características e personalidades dos participantes da pesquisa de Belbin foram identificadas pelo questionário de personalidade 16PF de Cattell e pela avaliação do pensamento crítico de Watson Glaser (DULEWICZ, 1995). Os pesquisadores analisaram e compararam as características e personalidades dos membros da equipe e identificaram oito papéis (DULEWICZ,

1995). Posteriormente, Belbin (2004) identificou um nono papel de equipe (FISHER, HUNTER, MACROSSON, 1998).

As funções da equipe referem ao padrão de comportamento pelo qual um indivíduo interage com outro membro do grupo não identificando uma característica e sim padrões de comportamento, (BELBIN, 1993), sendo que, segundo ARITZETA, SWAILES, SENIOR, (2007), o modelo de Belbin não está preocupado com os papéis e sim com a forma como os papéis se interagem, uma vez que essas atribuições fornecem informações úteis para formar uma equipe de alto desempenho, foi o que afirmaram Henry, Stevens (1999).

Belbin indicou que havia dois grupos subjacentes ao modelo de papel de equipe: um relacionado a dimensão "relacionamento", e o outro relacionado a dimensão "tarefa", onde essas categorias revelam o grau de harmonia e produtividade dos indivíduos em uma equipe (FISHER, HUNTER, MACROSSON, 1998). No primeiro, copiou os papéis do presidente, do trabalhador da equipe, do investigador de recursos e do trabalhador de empresa; e no segundo, reuniu a planta, avaliador de monitor, finalizador e formador. A Tabela 01 apresenta todos os comportamentos de uma equipe observados por Belbin (2014), com suas respectivas características e funções.

Tabela 01: Comportamentos da "teoria de equipe" de Belbin

COMPORTAMENTO	CARACTERÍSTICAS	FUNÇÃO
Planta	São inovadores e inventores e altamente criativos. Ideias originais para apoiar a inovação. Preferem operar a uma certa distância dos outros membros. São introvertidos e reagem a críticas e elogios. São independentes e são considerados inteligentes. Nem sempre conseguem se comunicar de forma convincente.	Desafiar as formas convencionais e estabelecidas de fazer as coisas. Fornecer soluções para resolver problemas complexos. São necessários nas etapas iniciais. Muitos PLs são contraproducentes pois tendem a gastar tempo reforçando suas próprias ideias.
Investigador de recursos	São extrovertidos e entusiasmados. Naturais comunicadores com pessoas dentro e fora da empresa. Bons negociadores. Exploram novas oportunidades e desenvolvem contatos. São eficazes quando se trata de pegar ideias dos outros e promovê-las. São pessoas relaxadas e seus entusiasmos desaparecem rapidamente.	São bons para explorar e relatar ideias. São pessoas naturais para configurar contatos externos e realizar negociações.
Coordenadores	Propensão para ajudar os outros e trabalhar em objetivos compartilhados. Maduros, confiantes, delegam prontamente. Podem manipular os outros para alcançar seus objetivos pessoais. Em algumas situações podem chocar com os formadores devido a seus estilos contrastantes de gerenciamento.	São rápidos em detectar talentos individuais e usá-los em busca de objetivos do grupo.

Formadores	São pessoas altamente orientadas e com ótima movimentação e energia. Superam os obstáculos por pura determinação. São altamente assertivos e direcionados. Competitivos e gostam de ganhar. Progridem nas organizações pela obtenção dos resultados. São argumentativos e podem ser agressivos.	São gerentes ideais por promoverem ação e prosperar sob pressão. Exigem decisões rápidas para superar ameaças e dificuldades.
Monitor Avaliador	São sérios, prudentes e entusiasmados. Lentos em tomar decisão por pensar cuidadosamente nas coisas. Alta capacidade de pensamento crítico. Lidam com fatos e lógicas ao invés de emoção ao considerar as opções. Excessivamente críticos.	Adequados para analisar problemas e avaliar ideias e sugestões. Bons para ponderar as opções pro e contra.
Implementador	São práticos, auto controlados e disciplinados. Trabalham arduamente. São sistemáticos. Conhecidos por não buscar interesses próprios. São inflexíveis ao aceitar novas formas de fazer as coisas.	Importantes por serem confiáveis e capacidade de aplicação. Sentem o que é viável e relevante. Favorecem as tarefas que gostam de fazer e negligenciam as que não gosta.
Trabalhados em Equipe	Possuem uma dispersão leve e suave. São preocupados com os outros. Têm capacidade de flexibilidade e se adapta a diferentes situações e pessoas. São perceptíveis, diplomáticos e atenciosos. São bons ouvintes e populares entre os colegas. Preocupados com a harmonia e evitar conflitos.	Resolver problemas interpessoais. São importantes em situações tensas. Podem ascender em cargos seniores por terem poucos inimigos.
Concludor-Finalizador	São atentos aos detalhes. Esforçados, introvertidos e exigem menos estímulos que outras pessoas. Confiáveis para fazer trabalhos de alto padrão e concluí-lo em tempo. Buscam a perfeição e cumprimentos de prazos que gera ansiedade. Relutam em confiar em outros para tarefas de lato padrão.	Importantes para tarefas que exigem uma concentração maior e padrões elevados. Exigem padrões elevados dos outros. Criam sua própria cultura em que seu único padrão é a perfeição.
Especialista	Essencial pelo seu título funcional. Fontes de conhecimentos técnico e especialistas. Amam aprender. Aprender e acumular conhecimentos como principal motivo de sua existência. Ajudam e orientam os colegas. Evitam reuniões e discussões não estruturadas. São pouco inflexíveis quando questionados sobre seus conhecimentos.	Importantes pelos seus conhecimentos. Orientam os demais para criarem seus conhecimentos técnicos.

Fonte: Belbin (2014)

Manning, Parker e Pogson (2006) classificaram os comportamentos do papel de Belbin com as dimensões de personalidades conforme descrito na Tabela 02.

Tabela 02: Comportamento do papel de Belbin e as dimensões de personalidades

PERSONALIDADE	COMPORTAMENTO DE BELBIN
Extrovertido	Shaper, investigador de recursos e coordenador
Introverso	Especialista, finalizador, avaliador de monitor e planta
Conveniência	Team Worker (Supporter), Coordenador, implementador e Team Player
Díficeis	Especialista, Avaliador de Monitor e Plant (Innovator).
Conscientes	Implementador, Finalizador Completo e Coordenador
Espontâneo	Resource Investigator, Plant (Innovator) e Monitor Evaluator
Ansiosos	Planta
Estáveis	Coordenador, implementador, Team Player e Team Worker (Supporter).
Abertos	Planta (Innovator), Shaper, Resource Investigator e Monitor Evaluator.
Convencionais	Implementador e finalizador final.

Fonte: Belbin (2014)

Belbin, sua esposa e seu filho fundaram em 1988 a Belbin Associates para promoverem as funções da equipe de Belbin pelo mundo, e desenvolverem o *Interplace* que é um software que processa os resultados de um questionário de auto avaliação buscando encontrar grupos de comportamento que leva a formação de um perfil. O *Interplace* é um sistema baseado em computador que identifica o auto-relato, analisa e transpõe identificando o papel na equipe (BELBIN, 1993).

Para usar a metodologia de Belbin, Mostert (2015) afirma que este procedimento se inicia com um inventário do comportamento do indivíduo on-line, que é *Interplace*, que resultará em uma visão geral que identificará sua função na equipe e demonstrará como os membros se comportarão em uma atividade em equipe. O inventário de auto percepção do papel da equipe (BTRSI) tem o objetivo de avaliar o potencial de contribuição do indivíduo em uma equipe de trabalho (BELBIN, 1993), além de elaborar um inventário de auto percepção, em que os entrevistados calculam seu próprio perfil pelo sistema *Interplace*, adicionado da avaliação de observadores que conhecem a pessoa pela Folha de Avaliação de Observadores (OEA) (ARITZETA, SWAILES, SENIOR, 2007).

Manning, Parker e Pogson (2006) realizaram uma crítica a teoria dos papéis da equipe de Belbin propondo uma nova definição do conceito do papel de equipe, relacionando a personalidade com os papéis da equipe e defenderam o uso do modelo "*Big Five*" para descrever as diferenças de personalidade e relacionamentos para o comportamento do papel da equipe. As suas conclusões confirmaram a visão de que o comportamento do papel de equipe de um indivíduo não possui tanta influência da sua personalidade e sim dos papéis desempenhados, revelando que para melhorar a eficácia da equipe deve-se concentrar mais nas atividades de treinamento e desenvolvimento, planejamento do trabalho e habilidades, e nas atividades dos indivíduos.

Com a mesma posição crítica, McCrimmon (1995) se concentra nas equipes de resolução de problemas já que a necessidade mais comum nas organizações é na coordenação funcional e na implementação das decisões e coordenação de atividades.

Aritzeta, Swailes e Senior (2007), por sua vez, após realizarem uma avaliação exaustiva na validação do modelo de Belbin concluíram que as implicações práticas do modelo à medição das funções são substanciais, assim como já havia feito Dulewicz (1995), que apoiou as proposições teóricas formuladas por Belbin. Sob o mesmo prisma, Henry e Stevens (1999) demonstram a utilidade dos papéis de equipe de Belbin na formação de uma equipe para melhorar a

eficácia dos times. Nas suas conclusões os autores afirmaram que as equipes que possuem apenas um líder desempenham melhor o seu papel do que as equipes que possuem vários.

Já Anderson e Sleep (2004) analisaram as diferenças entre os gêneros na percepção do modelo de Belbin, e seus achados sugeriram que há diferenças significativas entre os gêneros nos padrões de respostas. Os autores indicam que os homens preferem os papéis de planta, formadores e coordenadores e as mulheres favorecem o trabalhador em equipe. E, a pesquisa de Smith, Polglase e Parry (2012), que foi realizada com um grupo de alunos para verificar se a análise do "papel da equipe" de Belbin aprimora a aprendizagem do grupo após o incentivo de uma melhor compreensão das forças e fraquezas individuais, em sua conclusão mostrou um avanço nos conflitos internos e uma promoção de atitudes mais tolerantes no grupo que reforçaram as diferenças individuais nas atitudes e nos comportamentos, resultando em melhoria no processo de aprendizagem.

2.2 A Visão de Belbin em relação ao papel das equipes

O papel da equipe considerando a sua personalidade possui uma natureza psicológica, não obstante, uma noção mais geral de "papel" e a posição social do indivíduo nas expectativas associadas a ele possuem uma natureza mais sociológica (MANNING, PARKER, POGSON, 2006).

Para formar uma equipe torna-se necessário ter informação das atividades a serem preenchidas e dotá-las com indivíduos apropriados (DULEBOHN, HOCH, 2017; HENRY, STEVENS, 1999), considerando que os gestores podem influenciar na composição da personalidade desses grupos ao selecionarem seus membros (DULEBOHN, HOCH, 2017). Karriker, Madden e Katell (2017) concentraram seus estudos nas diferentes personalidades que podem compor uma equipe, associadas a uma variação nos tipos de desempenho das pessoas, e, apontaram, em seus achados, para o papel do líder no equilíbrio das funções e responsabilidades dos indivíduos para o melhor desempenho das equipes.

Para Belbin, um indivíduo pode ter mais de um papel na equipe (McCRIMMON, 1995), e, este papel adicionado a personalidade da equipe, na opinião de Manning, Parker e Pogson (2006), se entrelaçam e criam relações interpessoais importantes para a empresa. Manning, Parker e Pogson (2006) pressupõem que o comportamento de um indivíduo no papel da equipe pode depender mais da autonomia que do seu papel e do seu compromisso com o grupo. Uma equipe deve propor ideias, avaliá-las criticamente e implementá-las, enquanto coordenam e buscam a harmonia entre os membros, sabendo-se que diferentes pessoas são melhores do que outras nessas tarefas, umas complementam as outras nas várias atividades da papéis (McCRIMMON, 1995).

Belbin apresenta algumas considerações em relação aos "papéis na equipe". Esta pesquisa buscou identificar a concordância dessas considerações por gerentes de equipe formulando as seguintes hipóteses:

H1: os gerentes concordam com as afirmativas de Belbin sobre os papéis da equipe.

H1a: gerentes mais velhos tem o maior nível de concordância com as afirmativas de Belbin que gerentes mais novos.

H1b: os gerentes com maior tempo na função de gestão de equipe têm o maior nível de concordância com as afirmativas de Belbin que gerentes mais novos.

Fisher, Hunter e Macrosson (1998) identificaram que alguns papéis da equipe de gestão ocorrem juntos, indicando que existem dois grandes agrupamentos subjacentes do modelo de Belbin: o primeiro com as funções de presidente, trabalhador equipe, investigador de recursos e trabalhador da equipe, tendo em comum a dimensão “relacionamento”; o segundo agrupamento acontece com as funções de formador, complementar, semeador e monitor, tendo em comum a dimensão “tarefa”.

Nesse estudo, os autores confirmaram as relações entre alguns papéis apresentadas por Belbin, tais como: os papéis do presidente e do formador são complementares e contrabalançam, sendo que um desafia e o outro dirige o grupo; e, a relação do planta com o investigador de recursos, onde planta é envolvido com a atividade cerebral e o investigador de recursos é explorador dos recursos.

Em virtude dos dois agrupamentos identificados por Belbin, esta pesquisa se propõe a identificar qual dos agrupamentos é considerado por gestores de equipes como o mais importante, levantando em consideração as seguintes hipóteses:

H2: os gerentes consideram os comportamentos que estão agrupados na dimensão tarefa como mais importante.

H2a: os gerentes mais velhos consideram os comportamentos que estão agrupados na dimensão tarefa como mais importante.

H2b: os gerentes com maior tempo na função consideram os comportamentos que estão agrupados na dimensão tarefa como mais importante.

Para Belbin, as equipes que possuem diversidade de comportamento dos indivíduos promovem mais oportunidade de aprendizagem, abordam problemas mais complexos, oferecem flexibilidades, resultados mais rápidos e visam os valores organizacionais, sendo que os comportamentos da dimensão “tarefa” estão preocupados com a obtenção de resultados e com o desempenho da equipe (FISHER, HUNTER, MACROSSON, 1998).

Mediante a afirmativa de que a dimensão “tarefa” está voltada a obtenção de resultados, surge então a terceira hipótese a fim de verificar essa afirmativa na percepção dos gerentes.

H3: para formar uma equipe os gerentes optam por comportamentos que estão preocupados com a obtenção de resultados.

Para Belbin, uma vez identificado os papéis dos componentes de uma equipe, pode-se usar os pontos fortes dos comportamentos como vantagem e gerenciar os pontos fracos da melhor maneira possível. Uma equipe de sucesso é aquela que possui uma combinação há de pessoas diferentes em que os papéis se complementam, sabendo que existe espaço para todos na equipe.

3 METODOLOGIA

O presente estudo, realizado no mês de setembro de 2017, teve como objetivo analisar a percepção de gestores de equipe em relação “teoria do papel da equipe” de Meredith Belbin. Os gestores analisados foram os gerentes das 25 principais concessionárias de automóveis localizadas no estado do Rio Grande do Norte (RN), segundo o Sindicato das Concessionárias e Distribuidores de Veículos do RN (SINCODIV), que apenas analisa as 25 revendedoras de

veículos de maiores desempenho no estado. O critério que o SINCODIV utiliza para classificar as principais concessionárias do RN está vinculado ao número de carros emplacados no mês pelo Departamento de Trânsito do RN. A acessibilidade a esses gerentes também foi uma condicionante importante à realização desta pesquisa.

Após um retrocesso nas vendas de veículos no Brasil de mais de uma década, em janeiro de 2017 as vendas de veículos cresceram, segundo a reportagem da Revista Época Negócios (2017). Com o aumento nas vendas intensifica-se a concorrência exigindo que as concessionárias prestem um bom atendimento aos seus clientes com equipes qualificadas, fato que gerou interesse em realizar esta pesquisa neste segmento.

Para esta investigação foi desenvolvido um questionário na plataforma do *Google Forms* e posteriormente foi enviado um *link* do instrumento via *WhatsApp* aos gestores de concessionária no Rio Grande do Norte. Anteriormente ao envio do *link* foi realizado um contato com esses gestores solicitando a participação na pesquisa e esclarecendo o seu objetivo. Duas outras mensagens via *WhatsApp* foram enviadas nos quatro dias seguintes ao primeiro contato, lembrando-os de responder a pesquisa. O *link* foi enviado para os 25 gerentes dessas principais concessionárias do estado do RN e obteve-se 25 respondentes na pesquisa, gerando uma taxa de resposta de 100%.

O questionário foi estruturado em quatro seções: na primeira seção foi perguntado a idade do respondente e o tempo que exercia a função de gestor; a segunda seção continha onze afirmativas sobre gestão de equipe apresentadas por Belbin, em que pretendeu-se analisar a concordância dos pesquisados em relação a estas afirmativas; a terceira seção objetivou identificar o grau de importância dos gerentes em relação aos nove tipos de comportamentos propostos por Belbin, ressaltando que a questão esclarecia as características de cada comportamentos, bem como seus pontos fortes e fracos; e na quarta seção solicitou-se que os gestores marcassem quatro dos nove tipos de comportamentos que consideram os mais importantes para a formação de uma equipe.

Os dados obtidos com a aplicação do questionário da pesquisa passaram por um tratamento estatístico. Foi utilizado a estatística descritiva e inferencial para a composição das análises por meio do *software SPSS Statistics* versão 24. Para analisar as relações realizou-se os seguintes procedimentos: i) ANOVA *two-way* que examina a influência de duas variáveis independentes e categorias diferentes, ii) teste *post-hoc* de Tukey, em que se observa a localização dos diferentes significativos envolvendo a avaliação simultânea de estimativas intervalares de segurança das diferenças entre as diversas médias dos grupos, como descrito por Marôco (2011). A estratégia de Tukey consiste em definir a menor diferença significativa e, para tanto, considerou-se estatisticamente significativa os efeitos cujo *p-value* $\leq 0,05$.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As 25 principais concessionárias do RN estão listadas, em ordem alfabética, na Tabela 03. O questionário foi enviado para os gerentes de vendas destas concessionárias e obteve-se resposta de todos.

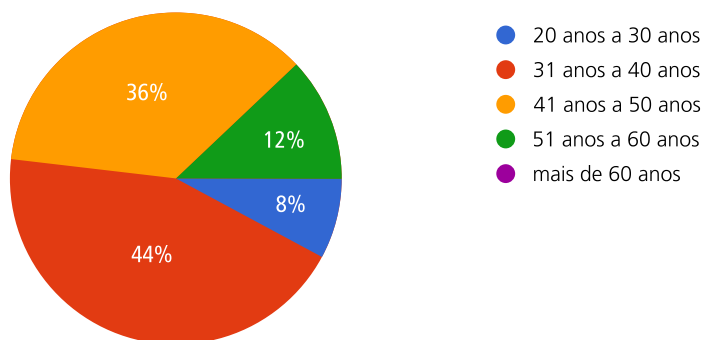
Tabela 03: Relação das principais concessionárias no RN

CONCESSIONÁRIA	MARCA	CIDADE
ALTO OESTE VW	VOLKSWAGEM	MOSSORÓ
AMERICA FORD NATAL	FORD	NATAL
AUTOBRAZ	FIAT	NATAL
CANAL	FORD	MOSSORÓ
DICAL	RENAULT	MOSSORÓ
DIVEPE FORD NATAL	FORD	NATAL
ESPACIAL AUTO GM	GENERAL MOTORS	NATAL
GANBOA	RENAULT	MOSSORÓ
HYUNDAI CAO A NATAL	HYUNDAI	NATAL
JEEP ATLANTA	JEEP	NATAL
MOTOESTE HONDA NATAL	HONDA	NATAL
NACIONAL VW	VOLKSWAGEM	NATAL
NATAL VEÍCULOS GM	GENERAL MOTORS	NATAL
NISSAUTO NATAL	NISSAN	NATAL
ORIENT HYUNDAI NATAL	HYUNDAI	NATAL
PG PRIME NATAL JEEP	JEEP	NATAL
PONTANEGRA FIAT	FIAT	NATAL
POVEL	FIAT	MOSSORÓ
REDENÇÃO RENAULT	RENAULT	NATAL
SAINT LAND HYUNDAI NATAL	HYUNDAI	NATAL
SAINT LAND HYUNDAI MOSSORÓ	HYUNDAI	MOSSORÓ
SOCEL VW MOSSORÓ	VOLKSWAGEM	MOSSORÓ
TERRASAL GM MOSSORÓ	GENERAL MOTORS	MOSSORÓ
TOYOLEX MOSSORÓ	TOYOTA	MOSSORÓ
TOYOLEX TOYOTA NATAL	TOYOTA	NATAL

Fonte: Dados da pesquisa 2017.

Na distribuição da idade dos respondentes, representada pelo Gráfico 01, percebe-se que 44% são indivíduos estão entre 31 e 40 anos, 36% entre 41 e 50 anos, 12% entre 51 e 60 anos e 8% de 20 e 30 anos. Um percentual de 80% encontra-se na faixa de 31 e 50 anos que representa a faixa da população economicamente ativa no Brasil. Segundo IBGE (2015), em relação a população economicamente ativa 39% pertence a faixa etária entre 25 e 39 anos e 22% na faixa de 40 e 49 anos, sendo 61% está na faixa entre 25 e 49 anos.

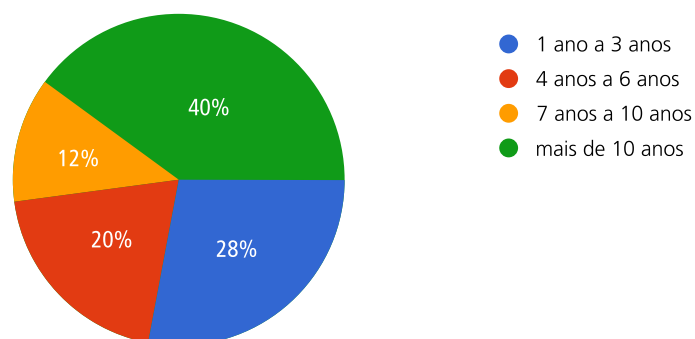
Gráfico 01: Distribuição das idades dos respondentes.



Fonte: Dados da pesquisa 2017.

Em relação ao tempo que os respondentes estão exercendo a função de gerente obteve-se que 40% deles exerce há mais de 10 anos, 28% entre 1 e 3 anos, 20% entre 4 a 6 anos e 12% de 7 a 10 anos, conforme Gráfico 02.

Gráfico 02: Distribuição do tempo da função de gestor de equipe dos respondentes.



Fonte: Dados da pesquisa 2017.

Como algumas das hipóteses levantadas neste exame buscaram entender a relação entre a "idade" do gerente e o "tempo de função" como administrador, relacionando-as com as afirmativas levantadas por Belbin e estilos de comportamentos, verificou se havia relação entre as duas variáveis. Calculando a relação bivariada entre "tempo como gerente" com a "idade" percebeu-se uma significância muito fraca (0,059), o que sugere que não há relação entre essas duas variáveis, ou seja, não se pode afirmar que os indivíduos mais velhos são os que possuem mais tempo na função de gerente.

A H1 sugerida visava apurar se os gestores de equipes pesquisadas concordavam com as afirmativas de Belbin em relação aos papéis da equipe, onde onze delas foram extraídas da literatura.

A Tabela 04 apresenta as opiniões dos gestores pesquisados em relação ao nível de concordância apresentado pela escala de Likert de cinco pontos, onde 1 discordo totalmente e 5 concordo totalmente.

Tabela 04: Afirmativas de Belbin analisadas na pesquisa.

A1 - É importante estruturar uma equipe considerando os perfis e a personalidade dos indivíduos.
A2 - Para selecionar os indivíduos que irão compor uma equipe a habilidade técnica é mais importante que a habilidade pessoal.
A3 - Para que ocorra a sinergia em uma equipe a habilidade pessoal é mais importante que a habilidade técnica.
A4 - Na seleção da equipe a experiência profissional é importante.
A5 - Na seleção da equipe a qualificação profissional é importante.
A6 - Pessoas mais maduras adotam um comportamento mais coerente na equipe.
A7 - Para o recrutamento é importante obter o equilíbrio certo entre as preferências pessoais e suas qualificações
A8 - Equipes compostas por indivíduos com perfis e comportamento diferente é importante.
A9 - As equipes devem ser estruturadas levando em consideração os valores dos indivíduos.
A10 - É importante aproveitar ao máximo as diferenças individuais em uma equipe.
A11 - Uma equipe bem-sucedida - são as que compartilham diferentes papéis que seus membros desempenham.

Fonte: Dados da pesquisa 2017.

Para analisar a H1 calculou-se a média de concordância nas afirmativas pelos respondentes conforme representado na Tabela 05. Verificou-se que a afirmativa que teve o maior índice de concordância foi a A1, com 4,56%. Destaca-se que essa afirmativa abordava a importância de estruturar uma equipe considerando os perfis e as personalidades dos indivíduos, corroborando com a afirmativa de Dulebohn e Hoch, (2017), que, para formar uma equipe é necessário ter informações dos papéis que precisam ser preenchidos e preenchê-los com indivíduos apropriados.

Tabela 05: Média das concordâncias com as afirmativas de Belbin.

		Estatísticas										
		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11
N	Válido	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
	Omisso	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Média		4,56	2,68	3,44	3,80	4,04	3,16	4,16	4,08	4,00	4,20	4,32

Fonte: Dados da pesquisa 2017.

A segunda afirmativa com alta concordância foi a A11, que certificou que para ser uma equipe bem sucedida – deve-se compartilhar os diferentes papéis desempenhados por seus membros, em sintonia com as observações de Prichard e Stanton (1999), ao concluírem que equipes com diferentes papéis desempenham melhor a sua atividade do que uma equipe com menor quantidade. A afirmativa que obteve a menor concordância foi a A2, relacionada com a questão de a “habilidade técnica” ser mais importante que a “habilidade pessoal”, o que sugere que os respondentes consideram a habilidade pessoal mais importante, corroborando com a colocação de Belbin (1993), que percebeu no início de seus estudos que o fracasso ou o sucesso de uma equipe não dependia do intelecto dos participantes, mas sim, de seus comportamentos (BELBIN, 2004).

Para analisar a existência da relação da “idade dos respondentes” com a predisposição em concordar com as afirmativas de Belbin apresentou-se a hipótese H1a. A ANOVA da relação entre idade dos respondentes e concordância das afirmativas é estatisticamente significativa (*p-value* de 0,469), apresentado pela Tabela 06, indicando que há uma significância moderada de 46,9% dos maiores níveis de concordância das afirmativas, e essas serem dos respondentes mais velhos confirmando a hipótese H1a.

Tabela 06: ANOVA da relação idade dos respondentes e concordância das afirmativas.

ANOVA					
AFIRMATIVAS					
	Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Entre Grupos	47,660	3	15,887	,877	,469
Nos grupos	380,500	21	18,119		
Total	428,160	24			

Fonte: Dados da pesquisa 2017.

Relacionando também com as afirmativas de Belbin, procurou-se identificar na H1b a relação “tempo de função” como gerentes em concordância com as asserções. Usando a ANOVA verificou-se que essa relação possui estatisticamente uma significância muito baixa (*p-value* de 0,142), afirmando que a H1b é significativa em apenas 14,2%, ver a Tabela 07. A afirmativa de que

os respondentes com maior tempo na função tiveram as maiores concordâncias em relação às afirmativas de Belbin é fraca. Essa relação apresentou uma significância mais baixa que a relação da idade, o que sugere que há propensão em concordar com as afirmativas de Belbin depende mais da idade do que do tempo de função como gerente.

Tabela 07: ANOVA da relação tempo de função como gerente e concordância das afirmativas.

ANOVA					
AFIRMATIVAS					
	Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Entre Grupos	95,793	3	31,931	2,018	,142
Nos grupos	332,367	21	15,827		
Total	428,160	24			

Fonte: Dados da pesquisa 2017.

A H2 foi sugerida a fim de identificar se os gerentes consideram os comportamentos que estão agrupados na dimensão "tarefa" mais importantes que os agrupados na dimensão "relacionamento". Nesse sentido, os comportamentos agrupados na dimensão "tarefa" segundo Fisher, Hunter e Macrosson (1998) são formador, complementador, semeador e monitor; e os agrupados na dimensão "relacionamento" são presidente, trabalhador equipe, investigador de recursos e trabalhador da equipe.

Para analisar o grau de importância dos comportamentos identificados por Belbin, planta, investigador de recursos, coordenador, formador, monitor avaliador, implementador, trabalhador em equipe, finalizador e especialista; solicitou-se que os gestores indicassem essa relevância através da escala de Likert de cinco pontos sendo 1 pouquíssimo importante e 5 muito importante. A média da importância de cada tipo de comportamento atribuída pelos gerentes está representada na Tabela 08.

Tabela 08: Média de importância atribuída pelos respondentes.

		Implemen- tador	Formador de equipe	Comple- mentador	Semeador	Monitor avaliador	Especialista	Coordena- dor	Trabalhador em equipe	Investigador de recurso
N	Válido	25	25	25	25	25	25	25	25	25
	Omisso	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Média		3,76	3,80	3,52	3,36	3,68	4,00	3,56	3,64	3,52

Fonte: Dados da pesquisa 2017.

Calculando a média de todos os comportamentos de cada dimensão percebeu-se um valor maior para as dimensões "tarefa" com 18,36 do que para a dimensão "relacionamento" com 14,48, sendo os valores muito próximos, portanto, não havendo uma diferença significativa entre essas médias; a Tabela 09 apresenta esses achados. Pode-se afirmar que os gestores consideram os comportamentos da dimensão "tarefa" mais importantes, mas, os da dimensão "relacionamento" foram considerados também como importantes, confirmando o que foi dito Belbin. Segundo o autor, uma equipe de sucesso é aquela que combina pessoas diferentes onde todos os comportamentos são importantes, posto que cada comportamento oferece uma contribuição distinta a equipe (MOSTERT, 2015). A H2 é confirmada, mas em uma intensidade baixa.

Tabela 09: Média das dimensões pelos agrupamentos dos tipos de comportamentos.

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
RELACIONAMENTO	25	10,00	19,00	14,4800	2,12368
TAREFA	25	15,00	23,00	18,3600	1,97653
N válido (listwise)	25				

Fonte: Dados da pesquisa 2017.

Na H2a buscou-se a relação entre “idade” dos gerentes e a dimensão “tarefa” a fim de identificar se os administradores mais velhos consideram os comportamentos da dimensão “tarefas” como os mais importantes. A ANOVA identificou que essa relação possui uma boa significância (p -value de 0,835), ou seja, essa associação é significativa em 83,5% (Tabela 10), confirmando a hipótese H2a. A importância dos comportamentos relacionados à dimensão “tarefa” fora atribuída pelos gerentes mais velhos.

Tabela 10: ANOVA idade dos gerentes e consideração como importante os comportamentos da dimensão tarefa

ANOVA					
TAREFA					
	Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Entre Grupos	3,684	3	1,228	,286	,835
Nos grupos	90,076	21	4,289		
Total	93,760	24			

Fonte: Dados da pesquisa 2017.

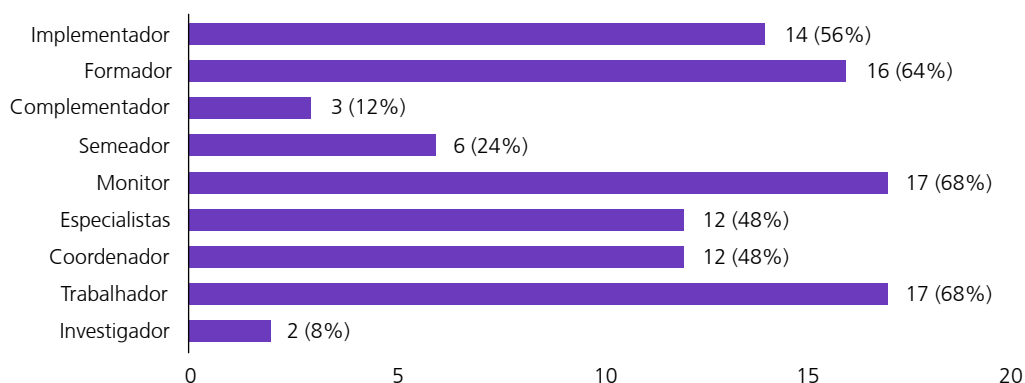
Já a H2b a verificação é da dimensão “tempo de função” como gerente em relação da dimensão tarefa. Utilizando a ANOVA conclui-se que essa relação é significativa em 76% (p -value de 0,76), ou seja, 76% de chances de ser confirmada, resultado apresentado pela Tabela 11. Como mostrou um bom percentual pode-se confirmar a hipótese H2b considerando que os gerentes com maior “tempo na função” consideram os comportamentos que estão agrupados na dimensão tarefa como os mais importantes.

Tabela 11: ANOVA tempo de gerente e consideração como importante os comportamentos da dimensão tarefa

ANOVA					
TAREFA					
	Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Entre Grupos	4,979	3	1,660	,393	,760
Nos grupos	88,781	21	4,228		
Total	93,760	24			

Fonte: Dados da pesquisa 2017.

E a H3 procurou entender se os gerentes quando vão formar uma equipe consideram como mais importantes os comportamentos que estão voltados a obtenção de resultados do que os ligados a dimensão “tarefa”. Para essa questão, o questionário dava a opção aos gerentes de escolherem quais comportamentos percebem como mais importante para formar uma equipe; o Gráfico 03 apresenta o resultado.

Gráfico 03: Comportamentos importantes para a formação de uma equipe.

Fonte: Dados da pesquisa 2017.

Somando os comportamentos da dimensão "tarefa" e da dimensão "relacionamento" tem-se que, dos escolhidos pelos respondentes, 54 são da dimensão "tarefa" e 45 da dimensão "relacionamento", concluindo que os gestores de equipe pesquisados tendem a optar mais por comportamentos da dimensão "tarefa" do que da dimensão "relacionamento" quando vão formar uma equipe. Sobre a mesma percepção Fisher, Hunter e Macrosson (1998) afirmaram que os comportamentos da dimensão "tarefa" normalmente são mais preocupados com a obtenção de resultados e com o desempenho da equipe. Confirmando a H3, os gerentes quando vão formar uma equipe optam por comportamentos que estão ligados à obtenção de resultados. Esta conclusão contribui para entender os fatores que são considerados pelos gestores ao formar suas equipes. Sendo, por vezes, contraditórios com teorias apresentadas.

Nos achados desta pesquisa percebeu-se que os gerentes das concessionárias pesquisadas tendem a preferir os comportamentos da dimensão "tarefa" e não os da dimensão "relacionamento" e alguns dos comportamentos foram poucos selecionados, como foi o caso do "complementador" e o "investigador de recursos". Belbin em seus estudos apontou que nas equipes de alto desempenho o intelecto dos participantes dos grupos não é tão importante, mas sim, a forma como se comportavam como membros da equipe.

Equipes com a maioria dos comportamentos relacionado a dimensão "tarefas" pode não ser eficaz, haja vista o que foi colocado por Prichard e Stanton (1999). Para os autores, deve haver nas equipes um equilíbrio dos diferentes tipos de papéis, ou seja, não pode haver um número maior de atribuições em uma dimensão e um menor em outra dimensão. Cada padrão de comportamento identificado tem uma contribuição na equipe (MOSTERT, 2015). Para uma boa seleção da equipe é importante, além de identificar qual o melhor comportamento para determinadas tarefas, os gestores devem estruturar suas equipes pensando na cultura da empresa e nos valores que permeiam as atitudes dos gestores. A cultura organizacional e seus valores são importantes para a eficácia organizacional, são variáveis que estão ancoradas em comportamentos. A cultura rege os comportamentos na organização, sendo importante para a *performance* da equipe. Segundo Tan (2019), as culturas que são mais homogêneas, incentivam o trabalho em equipes e melhoram o desempenho organizacional.

Academicamente os achados deste estudo são importantes por relacionarem a teoria com a prática, relacionando quais os comportamentos definidos por Belbin são os mais perceptíveis aos gestores organizacionais. Alertando para que novos estudos sejam realizados no sentido de confrontar teorias com as práticas organizacionais.

5 CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo analisar a percepção de gestores de equipe em relação a “teoria do papel” da equipe de Meredith Belbin. Os gerentes analisados foram em números de 25, representando, segundo o SINCODIV, as principais concessionárias de automóveis do estado do Rio Grande do Norte. A maioria dos respondentes pertence a faixa etária entre 31 e 40 anos e exercem a função de gestor de equipe há mais de 10 anos.

Das onze afirmativas que os gestores analisaram em relação as colocações de Belbin sobre a “teoria da equipe”, sete tiveram um bom índice de concordância entre “concordo” e “concordo totalmente”, três ficaram entre “concordo” e “neutro” e apenas uma esteve entre “neutro” ou “discordo”. Conclui-se assim, que os gestores pesquisados concordam com as afirmativas apresentadas por Meredith Belbin na sua “teoria do papel da equipe”.

Ademais, relacionou-se a “idade” dos gerentes e “tempo de função” como gestores de equipe com as afirmativas de Belbin, e verificou-se uma significância de apenas de 46,9%, sendo os maiores níveis de concordância das afirmativas dos respondentes mais velhos. Além disso, percebeu-se uma significância muito baixa de 14,2%, na relação de “tempo de função” como gerente em relação as referidas afirmativas. Na prática, a propensão dos gerentes em concordar com as afirmativas de Belbin depende mais da idade que do tempo de função de cada um deles.

Na identificação se os gerentes consideram os comportamentos que estão agrupados na dimensão “tarefa” mais importantes do que os agrupados na dimensão “relacionamento” obteve-se como resultado uma média de 18,36 para a dimensão “tarefa” e 14,48 para a dimensão “relacionamento”, donde se conclui, mesmo que preliminarmente, que os gestores consideram os comportamentos da dimensão “tarefa” mais importantes, não desconsiderando os da dimensão “relacionamento”, que igualmente foram considerados importantes. Na análise de concordância com as afirmativas de Belbin, os gerentes pesquisados haviam discordado do autor quando declararam que o “relacionamento” é mais importante do que a “tarefa”, reforçando a ideia de que a “tarefa” é mais importante que “relacionamento”.

Na análise da relação desse achado, em que “tarefa” é mais importante que “relacionamento” procurou-se identificar se a “idade” e o “tempo de função” como gestor de equipe interferem nessa relação. Com resultado pode-se afirmar em 83,5% dos gerentes mais velhos consideram os comportamentos da dimensão “tarefa” mais importantes que os da dimensão “relacionamento” e afirmar que 76% dos gerentes com maior “tempo na função” consideram os comportamentos que estão agrupados na dimensão “tarefa” como mais importantes.

Na busca de entender se os gerentes quando vão formar uma equipe consideram como mais importante os comportamentos associados à obtenção de resultados, percebeu-se que a intenção desses líderes é de fato recrutar indivíduos ligados a alto desempenho.

Os gestores ao comporem sua equipe devem entender que suas atitudes podem influenciar na composição e na personalidade dos grupos de trabalho ao selecionarem seus membros, e atentarem para o fato de que, a equipe ideal é aquela que possui todos os perfis de Belbin interagindo em harmonia. E mais, o papel do líder no equilíbrio das funções e as responsabilidades dos indivíduos, alinhadas às tarefas desempenhadas, melhora o desempenho das equipes pelo projeto da empresa.

Como contribuição acadêmica deste estudo, tem-se a confrontação da teoria com a percepção prática de gestores. Apresentando uma diferente conclusão da prática com o que foi determinado na teoria. As teorias podem determinar conclusões que, em determinadas situações, culturas, ou momentos, não representam a realidade. Em relação à sociedade, demonstra que relacionamento o interpessoal é mais importante que conhecimento técnico. Portanto, deve-se tanto investir na busca de novos conhecimentos como, também, preocupar-se em desenvolver trabalhos em equipes agregadores de valor.

Para Belbin, os comportamentos da dimensão "relacionamento" são os mais importantes, mas a pesquisa apresentou que os gestores pesquisados consideraram os da dimensão "tarefa", ou seja, os gestores atuais estão mais preocupados com os resultados que a equipe poderá alcançar. O que, por dedução, pode levar ao não alcance do desempenho esperado a longo prazo pela formação de uma equipe de baixa atuação. Conforme Belbin (2004), o comportamento dos participantes determina o sucesso de uma equipe, e não o intelecto dos participantes. Esse achado do estudo, contribuiu para que os gestores considerem o que Belbin apresentou em sua teoria no momento de formação de sua equipe.

Com efeito, esta pesquisa teve como limitação o número restrito de gerentes (25) representando as principais concessionárias do RN, o que gerou um quantitativo pequeno de respondentes. Ademais, apenas onze afirmativas de Meredith Belbin foram analisadas, sendo que um número maior de afirmativas sobre as considerações do autor poderia ser identificado e analisado na literatura especializada.

Para pesquisas futuras recomenda-se ampliar esta pesquisa para um número maior de respondentes, como também para gestores de outros segmentos. Aliás, também poderão ser realizados novos estudos confrontando os comportamentos dos indivíduos pesquisados em relação a outras dimensões que porventura fossem consideradas importantes para o desempenho de equipes.

REFERÊNCIAS

- ANDERSON, Neil; SLEAP, Sarah. An evaluation of gender differences on the Belbin Team Role Self Perception Inventory. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, v. 77, n. 3, p. 429-437, 2004.
- ARITZETA, Aitor; SWAILES, Stephen; SENIOR, Barbara. Belbin's team role model: Development, validity and applications for team building. *Journal of Management Studies*, v. 44, n. 1, p. 96-118, 2007.
- ASÇI, Mehmet Saim. A strategic differentiator in global competition: talent management. *International Journal of Commerce and Finance*, v. 3, n. 1, p. 51, 2017.
- BELBIN, R. Meredith. Team roles at work: A strategy for human resource management. zitiert in: *Teamarbeit und Teamentwicklung*, p. 321, 1993.
- BELBIN, R Meredith. *Management teams: Why they succeed or fail*. 2nd ed. London: Butterworth-heinemann, 2004.
- BELBIN, R Meredith. *A substitute for every player in Germany's World Cup Victory*. 2014. Disponível em: <https://www.belbin.com/resources/blogs/a-substitute-for-every-player-in-germanys-world-cup-victory/>. Acesso em: 10 out. 2017.
- DULEBOHN, James H.; HOCH, Julia E. Virtual teams in organizations. *Human Resource Management Review*, v. 27, p. 569-574, 2017.

- DULEWICZ, Victor. A validation of Belbin's team roles from 16PF and OPQ using bosses' ratings of competence. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, v. 68, n. 2, p. 81-99, 1995.
- ÉPOCA NEGÓCIOS. Indústria automobilística confirma retomada Disponível em: <http://epocanegocios.globo.com/Economia/noticia/2017/09/industria-automobilistica-confirma-retomada.html>. Acesso em: 01 nov. 2017.
- FISHER, S. G.; HUNTER, T. A.; MACROSSON, W. D. K. The structure of Belbin's team roles. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, v. 71, n. 3, p. 283-288, 1998.
- HENRY, Sallie M.; STEVENS, K. Todd. Using Belbin's leadership role to improve team effectiveness: An empirical investigation. *Journal of Systems and Software*, v. 44, n. 3, p. 241-250, 1999.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE (2015). Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Indicadores Sociais 2015. Indicadores Sociais. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/sociais/populacao/9221-sintese-de-indicadores-sociais.html?&t=downloads>. Acesso em: 02 nov. 2017.
- KARRIKER, Joy H.; MADDEN, Laura T.; KATELL, Leah A. Team Composition, Distributed Leadership, and Performance: It's Good to Share. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 2017.
- MANNING, Tony; PARKER, Richard; POGSON, Graham. A revised model of team roles and some research findings. *Industrial and commercial training*, v. 38, n. 6, p. 287-296, 2006.
- MARÔCO, João. *Análise estatística com o SPSS Statistics*. 5 ed. Pero Pinheiro: ReportNumber, Lda, 2011.
- McCRIMMON, Mitch. Teams without roles: empowering teams for greater creativity. *Journal of Management Development*, v. 14, n. 6, p. 35-41, 1995.
- MOSTERT, Nel M. Belbin—the way forward for innovation teams. *Journal of Creativity and Business Innovation*, v. 1, 2015.
- PRICHARD, Jane S.; STANTON, Neville A. Testing Belbin's team role theory of effective groups. *Journal of Management Development*, v. 18, n. 8, p. 652-665, 1999.
- SINDICATO DOS CONCESSIONÁRIOS E DISTRIBUIDORES DE VEÍCULOS DO RIO GRANDE DO NORTE – SINCO-DIV. Dados de mercado. Disponível em: <http://www.sincodern.com.br/dadosdomercado.php?idNot=75348>. Acesso em: 01 nov. 2017.
- SMITH, Mark; POLGLASE, Giles; PARRY, Carolyn. Construction of student groups using Belbin: Supporting group work in environmental management. *Journal of Geography in Higher Education*, v. 36, n. 4, p. 585-601, 2012.
- TAN, Boon-Seng. In search of the link between organizational culture and performance: A review from the conclusion validity perspective. *Leadership & Organization Development Journal*, v. 40, n. 3, p. 356-368, 2019.