

A questão do autoconhecimento, integração entre Belbin e Johari

The matter of self-knowledge, the integration of Belbin and Johari

Humberto de Faria SANTOS [1](#); Marcelo Jasmin MEIRIÑO [2](#); Osvaldo Luiz Gonçalves QUELHAS [3](#); Sergio Luiz Braga FRANCA [4](#); Mirian Picinini MÉXAS [5](#)

Recibido: 08/09/16 • Aprobado: 07/10/2016

Conteúdo

- [1. Introdução](#)
 - [2. Janela de Johari: Discussão Sobre o Autoconhecimento](#)
 - [3. Teste de Belbin: o autoconhecimento no outro](#)
 - [4. Estudo de Caso](#)
 - [5. Metodologia](#)
 - [6. Tabulação dos Dados da Pesquisa](#)
 - [7. Análise de Resultado e Proposta de Integração](#)
- [Referências Bibliográficas](#)

RESUMO:

As organizações empregam variados métodos para desenvolver seus profissionais e assim alcançar melhores resultados no negócio. Um dos métodos frequentemente usados está relacionado com o aprimoramento do autoconhecimento desses profissionais: Teste de Belbin. A importância da percepção do outro no processo de autoconhecimento foi também elaborada por outros dois estudiosos, Luft e Ingham (1955), os quais desenvolveram o conceito da Janela de Johari. O objetivo principal desse artigo é propor uma integração entre o resultado do Teste de Belbin e Janela de Johari, ou seja, se Teste de Belbin reflete o conceito da Janela de Johari. Para isso o Teste de Belbin foi aplicado em um público definido. O resultado da pesquisa confirmou que o Teste de Belbin evidencia que observadores externos demonstram grau de conhecimento sobre os observados que esses mesmos não demonstram.

Palavras-chave: Autoconhecimento; Janela de Johari; Teste de Belbin

ABSTRACT:

Organizations employ various methods to develop their professional and so achieve better business results. One of the methods frequently used to the enhancement performance is related to self-knowledge: Belbin Test. Two other scholars, Luft and Ingham (1955), who developed the concept of the Johari Window, also studied the importance of the perception of the other person's in the self-knowledge process. The main objective of this paper is to propose an integration of the results of the Belbin Test and Johari Window, i.e., if Belbin Test reflects the concept of the Johari Window. The survey results confirmed that the Belbin Test shows that outside observers demonstrate a level of knowledge about observed participants that such participant do not show. This result should contribute to the management of people in organizations as it identifies important source of knowledge for the organization of the profile of their personnel.

Keywords: Self-awareness; Johari Window; Belbin Test

1. Introdução

A pretensão do autoconhecimento está presente na história desde o “conhece-te a ti mesmo” de Sócrates (Foucault, 2004). Entretanto, está cada vez mais reconhecido que o conhecimento que as pessoas têm de si mesmas é limitado (Gallrein *et al.*, 2013).

Segundo Lauren J. Human (2011) o alinhamento entre a auto percepção e a percepção do outro é fator de ajustamento psicológico, mais do que uma mera auto percepção acurada. Conforme Rebecca J. Schlegel (2011) o nível de autoconhecimento afeta diretamente o julgamento de um indivíduo acerca de significado de sua própria vida.

Os fatores acima revelam a relevância do tema autoconhecimento para a vida das pessoas. Mas poderia o tema autoconhecimento ter impacto nos negócios e no ambiente organizacional?

Este artigo foca na aplicação da questão do autoconhecimento no ambiente corporativo, que tem sua importância reconhecida pela academia e pelas organizações (Gill 2015). Ainda conforme Gill (2015), cujo estudo aplicado às organizações examina o processo cada vez mais essencial de desenvolvimento de inteligência emocional, esta inteligência advém do autoconhecimento. A maior parte da investigação sobre personalidade tem-se construído a partir de medidas de auto-relato de personalidade. No entanto, a coleta de avaliações de outros avaliadores, como família, amigos e até mesmo estranhos, é dramaticamente subutilizada para uma melhor explicação e previsão do papel da personalidade em muitos domínios da psicologia (Connelly, 2010).

A pesquisa apresentada neste artigo aborda a relevância do outro no processo de autoconhecimento conforme o conceito da Janela de Johari. Segundo Carlson (2011), “embora as pessoas pensem adivinhar com precisão como os outros as vêem, muitos estudos têm sugerido que isso se dá porque geralmente as pessoas assumem os outros as vêem como elas se vêem”.

O autoconhecimento é limitado por *áreas cegas*, ou seja, por características das quais a pessoa não tem consciência que apresenta e tampouco imaginam que outras pessoas percebam essas características (Luft & Ingham, 1955). “Luft e Ingham articularam o valor de combinar as observações de si e a dos outros, e defenderam o uso da janela de Johari; a ferramenta desenvolvida por eles para este fim” (Gill *et al.*, 2015, p. 586). Se as pessoas não têm naturalmente seu próprio autoconhecimento, este conhecimento pode de alguma forma ser pelo menos ampliado por processo sistemático? Harry Ingham e Joseph Luft (1955) apresentaram um modelo que chamaram de Janela de Johari [6]. Neste modelo ambos buscam destacar a importância que o *outro* desempenha no processo de ampliação do autoconhecimento. Frequentemente o *outro* é capaz de contribuir com o autoconhecimento de uma pessoa, provendo informações que esta pessoa não pode ou não quer acessar (Connelly & Ones, 2010).

No âmbito organizacional a questão do autoconhecimento implica conhecimentos das capacidades e limitações profissionais. Por isso as organizações investem em testes de personalidade para seus profissionais. Estes testes têm em geral o formato de perguntas ou afirmações acerca das quais o avaliado deve se manifestar a partir de suas percepções de si mesmos. Essas percepções deverão gerar um resultado que classifica a pessoa alvo dentro de modelos de personalidade predefinidos ou como detentora de determinadas competências.

Um dos testes usados pelo mercado é o Teste de Belbin, que consiste basicamente no cruzamento dos dados gerados no teste pela auto percepção de um indivíduo com a percepção de pessoas que convivem com esse indivíduo. A metodologia deste teste será explorada mais a diante.

O objetivo deste artigo é propor um modelo para a integração do Teste de Belbin e o conceito da Janela de Johari. Para isso, irá correlacionar o resultado do Teste de Belbin aplicado a uma organização com os conceitos da Janela de Johari, e investigará se o Teste de Belbin corrobora o princípio da Janela de Johari, segundo o qual o outro detém conhecimento

sobre um determinado indivíduo que este mesmo ignora.

O autoconhecimento é ferramenta relevante para o desenvolvimento pessoal, o qual tem impacto no ambiente organizacional pelo desenvolvimento das potencialidades humanas. Segundo Patrícia Silva (2009) "para que haja uma verdadeira transformação pessoal, as organizações devem favorecer ou propiciar oportunidades objetivas para que as pessoas que nelas trabalham vivenciem o despertar da consciência, do autoconhecimento e do desenvolvimento do potencial humano". Segundo Sue Stockdale (2014) "nossas reações emocionais, padrões de pensamento e comportamento tendem a variar conforme nosso nível de autoconsciência".

O conceito de conhecimento neste caso não se baseia em qualquer forma de autoconsideração, mas nos aspectos subjetivos do sujeito, que este mesmo e os outros percebem, ou não.

Conforme Silva Filho (2014):

É perfeitamente cabível que uma pessoa ignore ou se equivoque acerca do próprio peso e altura, do que comeu no jantar passado, ou até mesmo a sua data de nascimento. Até mesmo em relação ao próprio caráter e sentimentos é possível que o sujeito tenha algum tipo de falha cognitiva ou ignorância, pois é concebível que um amigo, parente ou terapeuta esteja numa posição melhor para avaliar se o sujeito é pessoa fiel, confiável, amorosa etc.

A autoconhecimento foi abordado na década de 50 do século passado por Luft e Ingham (1955), os quais desenvolveram o conceito da Janela de Johari ao estudar como as pessoas podem ampliar o conhecimento que tem de si mesmas.

2. Janela de Johari: Discussão Sobre o Autoconhecimento

O autoconhecimento é uma utopia ou é algo perfeitamente alcançável? Segundo Luft e Ingham (1955) não existe tal pleno autoconhecimento. Todas as pessoas têm áreas cegas, ou seja, comportamentos e motivações que não percebem acerca de si mesmas (Gallrein, 2013).

Quando propuseram o modelo gráfico Janela de Johari o propósito era investigar as relações humanas e o quanto a auto percepção, percepção do outro e as percepções sobre as percepções podem afetar essas relações. A proposta do modelo gráfico ajuda a inferir possibilidades de como abordar questão relacionadas às relações humanas (Figura 1).

Figura 1: Janela de Johari

	Conhecida de si mesmo	Desconhecida de si mesmo
Conhecida pelos outros	<p><u>Quadrante 1</u></p> <p>Área de atividade livre (Aberta)</p>	<p><u>Quadrante 2</u></p> <p>Área cega</p>
Desconhecida pelos outros	<p><u>Quadrante 3</u></p> <p>Área evitada ou escondida</p>	<p><u>Quadrante 4</u></p> <p>Área desconhecida</p>

Fonte: Luft, J & Ingham, H. (1955)

A janela possui quatro quadrantes. O primeiro se refere à *área de atividade livre*, e tem relação com comportamentos e motivações que são conhecidas pelo próprio indivíduo e por outras pessoas; o segundo quadrante, *área cega*, diz respeito àquilo que é desconhecido do indivíduo, mas é conhecido por outros. Segundo Gallrein *et al.* (2013) a área cega detém os atributos que não só a pessoa não percebe em si, mas que também desconhece que outros percebam; o terceiro quadrante, *área escondida*, se refere a aspectos conhecidos somente do próprio sujeito e que este tenta manter não revelado.

Finalmente o quarto quadrante representa aspectos que ainda não são conhecidos nem pelo sujeito nem pelos outros: *área desconhecida*.

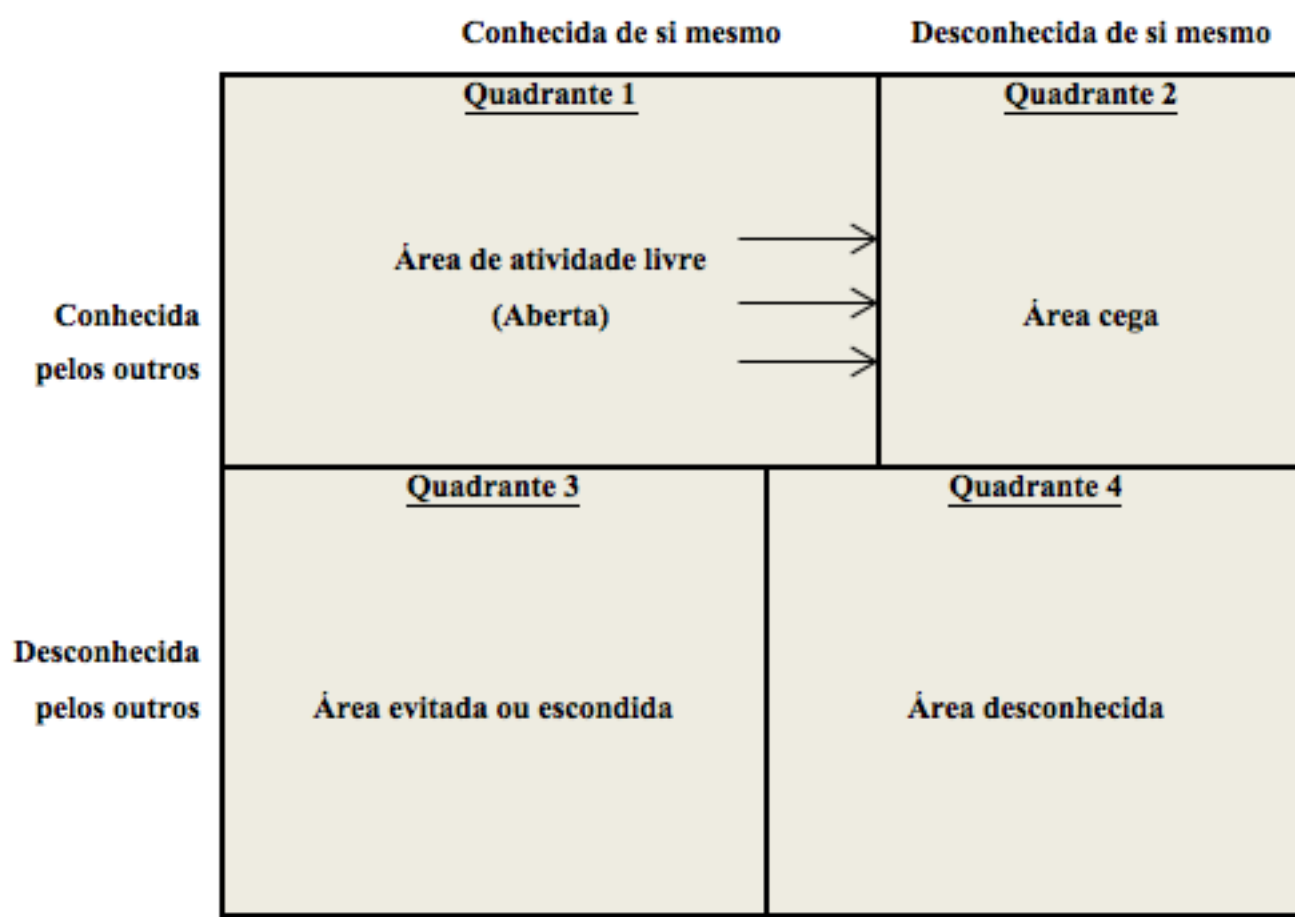
Sendo esta quarta área ainda não percebida pelo sujeito e pelos outros, cabe perguntar como se pode inferir sua existência. Segundo Gallrein *et al.* (2013), existe sim algum nível de percepção sobre a área desconhecida, embora seja uma percepção limitada, que novas experiências podem trazer à tona. Por exemplo, como agiria uma pessoa se tivesse de decidir arriscar a própria vida para salvar outra pessoa? A resposta a essa questão está na área desconhecida para a maioria das pessoas, a menos que tenham passado por experiência em que tenham exercitado essa questão na prática. Em seu estudo sobre inteligência emocional e autoconhecimento, Lesley Gill (2015) descreve os conceitos da Janela de Johari e como especialistas em treinamento têm usados esses conceitos nas organizações, demonstrando assim a atualidade desses conceitos seis décadas após sua publicação.

Alguns princípios da teoria do modelo gráfico da Janela de Johari (Luft e Ingham, 1955) são: 1) eu posso aprender mais sobre minha área cega (expandir minha área aberta); 2) Eu posso expor e compartilhar minha área escondida; 3) eu posso explorar minha área desconhecida.

Assim, se a área cega é de "domínio" do outro, o indivíduo depende desse outro para acessar essa área cega (Figura 2).

Sendo que os quadrantes 1 e 3 são de domínio do indivíduo a ampliação de qualquer desses quadrantes implica ampliação do autoconhecimento. Para fim deste artigo importa a relação entre os quadrantes 1 e 2, áreas de *atividade livre* e *área cega*, respectivamente.

Figura 2: Janela de Johari: Área Aberta Expandida



Fonte: Luft, J & Ingham, H. (1955)

Qual é a *verdade* sobre o que o indivíduo “conhece” de si mesmo, ou o que os outros conhecem? Como medir de forma objetiva quem conhece mais um sujeito, ele mesmo ou o outro? Segundo (1988), o requisito fundamental para acuidade de qualquer estudo é a existência de um critério que represente “a verdade”. Este artigo parte do princípio defendido por Vazire (2010) de que um critério comum de acuidade para avaliar as características de um indivíduo é a reputação, ou a percepção consensual que outras pessoas têm acerca dele. Além disso, partindo do princípio da “realidade social”, conforme Gallrein *et al.* (2013) “essencialmente as impressões consensuais dos outros são tidas como especialmente válidas medidas de personalidade porquanto a percepção de cada conhecido é uma agregação de vários comportamentos observáveis no tempo”. Também para Dawne Vogt e C. Randal Colvin (2005) só se pode considerar traço de uma pessoa aquilo que se manifesta em ações, no artigo em que tratam de acuidade no autoconhecimento, afirmam que “acuidade no autoconhecimento se define pelo conhecimento dos traços de personalidade como estes são exibidos em comportamentos”.

Como se pode definir a personalidade de uma pessoa, ou conhecê-la? A auto percepção, conforme argumentado, tem limitações. As pessoas tendem a avaliar aquilo que *são* em função daquilo que *pensam* (Luft & Ingham, 1955). O erro é julgar que pensamento é igual à ação. Conforme exemplificam o Luft e Ingham, pensar em matar alguém não torna quem pensou em assassino até cometa o ato. Assim, essa fantasia do pensamento limita a auto percepção.

Ao tratar sobre a abordagem de Luft e Ingham, Gallrein *et al.* (2013) comentam que se trata de uma abordagem de *realidade social*, ou seja, leva em conta a auto percepção e a percepção do outro, mas deixa de considerar uma terceira variável, que seriam outras fontes ou método para buscar conhecimento sobre um indivíduo, como testes de personalidade, por exemplo.

3. Teste de Belbin: o autoconhecimento no outro

O Dr. Raymond Meredith Belbin, realizou estudos que levaram ao trabalho publicado em 1981 sobre a teoria dos Papéis de Time de Belbin [7]. “Sua teoria sobre os papéis foi imediatamente reconhecida pela academia e pelos negócios como uma importante ferramenta na gestão de recursos humanos” (Ivan, 2010, p. 233).

Como método para sua pesquisa Dr. Belbin desenvolveu o “Teste de Belbin”, cujo objetivo é identificar os principais papéis que uma pessoa desempenha na equipe e por meio das quais pode dar melhor contribuição para a equipe (Ferreira & Langerman, 2014). Segundo o conceito do Método de Belbin, as equipes devem ter todos os papéis para serem eficazes. Inicialmente, Dr. Belbin investigou times já existentes e avaliou seus resultados financeiros, em seguida começou a formar times com base em baterias de testes de personalidade (Belbin, 2004). Como resultado, revelou-se que o sucesso das equipes está justamente baseado na formação com perfis (papéis) diversos e complementares (Ivan, 2010).

Esse método vem sendo usado no mercado como ferramenta de desenvolvimento de liderança e também é tema de trabalhos acadêmicos. Devido à importância das equipes e trabalho em equipe nas organizações muita pesquisa tem sido focada em como conseguir equipes de alto desempenho. Segundo Batenburg (2103) um dos mais renomados e amplamente utilizados modelo de composição e gestão de equipes é o que foi construído por Belbin.

Na Tabela 1 estão listados os papéis identificados pelo Dr. Belbin como sendo necessários para formação de times eficazes.

Tabela 1: Descrição dos Papéis de Belbin

Tipo	Sigla	Descrição
1. Cérebro	CE	Criativo, Imaginativo, pouco ortodoxo. Resolve problemas difíceis.
2. Investigador de Recursos	IR	Extrovertido, entusiasta, comunicativo. Busca novas oportunidades. Estabelece contatos.
3. Coordenador	CO	Maduro, seguro de si mesmo. Esclarece a metas a alcançar. Promove a tomada de decisões. Delega bem.
4. Impulsor	IS	Focado, dinâmico, trabalha bem sob pressão. Tem iniciativa e coragem para superar obstáculos.
5. Monitor	ME	Sério, perspicaz e estrategista. Percebe todas as opções. Julga com precisão.
6. Agregador (Coesionador)	CH	Cooperador, pacífico, perceptivo e diplomático. Escuta e impede os enfrentamentos
7. Implementador	ID	Disciplinado, leal, conservador e eficiente. Transforma ideias em ação.
8. Finalizador	FI	Esmerado, consciente, ansioso. Busca os erros e as omissões. Aperfeiçoa.
9. Especialista	ES	Interessa-se por uma coisa de cada vez. Aporta qualidades e conhecimentos específicos.

Fonte: Belbin, R. M. (2004)

O Teste de Belbin produz três modalidades de resultado: 1) o resultado da auto avaliação (inventário); 2) o resultado da avaliação externa (folha de avaliação); 3) A combinação dos resultados das categorias anteriores (resultado global). (Belbin Associates, 2014).

Esses resultados consistem em identificar o grau de afinidade dos participantes com os nove papéis pré-definidos pelo próprio teste, ou seja, em que grau os participantes avaliados exercem esses papéis com maior ou menor conforto.

As avaliações são feitas para gerar o *resultado global*, que, conforme será visto adiante, usam essas duas fontes para identificar o perfil dos indivíduos e o papel que estes cumprem na equipe.

Os resultados das duas fases do teste, tanto o de auto avaliação, quanto dos avaliadores externos, levarão à lista dos nove papéis na ordem em que mais se aplicam ao avaliado. Os três mais aplicáveis são categorizados como papéis "preferidos", os quatro intermediários, são categorizados como papéis "capaz de assumir", os três últimos os "menos preferidos" (Tabela 2).

Ao final do Teste de Belbin aparece para o avaliado o resultado de sua auto avaliação e avaliação externa.

4. Estudo de Caso

Com objetivo de avaliar o quanto o Teste de Belbin reproduz ou não o conceito de área cega da Janela de Johari, ou seja, se comprova que o outro tem percepções sobre o indivíduo que este mesmo não tem, foi realizado estudo que é descrito a seguir.

A empresa estudo de caso desta pesquisa pertence a um grupo multinacional, com operação em mais de 40 países.

O público da pesquisa consiste de profissionais executivos da empresa descrita. Todos os profissionais residem e trabalham em países sul-americanos, embora alguns sejam oriundos também de países europeus.

Dos respondentes efetivos 19 atuam no Chile enquanto 17 atuam no Brasil.

Todos os participantes são gerentes de primeira linha, ou seja, gerentes que se reportam diretamente aos dois presidentes da empresa nos âmbitos geográficos Brasil e Chile. Esse público foi escolhido em função do alto impacto que tem no resultado da empresa, em função de sua capacidade de decidir ou influir em decisões.

As nacionalidades dos participantes são as seguintes: Espanha, Portugal, Itália, Brasil. Do total de participantes 21% é do gênero feminino e 78% do gênero masculino.

As funções exercidas pelos participantes da pesquisa são: Diretoria de Finanças e Controladoria, Gerência de Comunicação, Gerência de Recursos Humanos e Organização, Gerência de Novos Negócios, Gerência Jurídica, Gerência de Operações, Gerência de Comercialização, Gerência de Serviços e Patrimônio e Gerência de Regulação.

Quanto ao nível acadêmico, todos os participantes têm formação superior, sendo que alguns são mestres. No caso do grupo do Brasil apenas um gerente e um diretor têm mais de 15 anos em função gerencial. Todo restante tem menos de sete anos na posição de gerente. No caso do grupo do Chile, a média de tempo em função gerencial é 7,5 anos.

A amostra desta pesquisa tem 42 profissionais com perfil para participar da pesquisa, que correspondem a 100% dos gerentes de primeira linha da empresa nos perímetros geográficos em questão. Desses, 36 participaram da pesquisa respondendo ao teste: fazendo auto avaliação e avaliados por seus pares. Esses 36 respondentes correspondem a 86% da amostra escolhida.

Essa amostra é suficiente para representar os gestores do segmento de produção de energia renovável em geral. No aspecto quantitativo o número de respondentes é suficiente, segundo Carlos Mourão Jr. (2009):

Se for possível conseguir cerca de 30 sujeitos por grupo, nem será necessário se preocupar com a distribuição das amostras, pois um importante fundamento matemático denominado teorema do limite garante que em torno de 30, as médias

5. Metodologia

Esta seção apresenta como o método de Belbin foi empregado e como se propõe sua integração à Janela de Johari. A pesquisa apresentada neste artigo não se propõe a desenvolver instrumentos de pesquisas, mas a aplicar instrumentos reconhecidos (Batenburg, 2013; Gill, 2015), e, com base nos princípios que norteiam este estudo, analisar os resultados em função do objetivo proposto.

O Método de Belbin consiste na aplicação de dois questionários, um deles é o questionário de **auto avaliação** o outro é de **avaliação externa**.

Esta pesquisa foi realizada no ano de 2014. Os participantes receberam questionário de **auto avaliação** de forma eletrônica. Este questionário está dividido em sete seções com nove afirmações cada uma. Ver abaixo exemplo de uma seção:

Seção I - Como eu penso que posso contribuir com o grupo

- 1) Penso que posso identificar rapidamente as novas oportunidades e tirar vantagem delas;
- 2) Eu trabalho bem com uma ampla gama de pessoas;
- 3) Produzir ideias é um dos meus dotes naturais;
- 4) Tenho a capacidade de fazer as pessoas se manifestarem quando percebo que têm algo a acrescentar aos objetivos do grupo;
- 5) Acredito ser confiável: as pessoas sabem que concluo as tarefas que me foram designadas;
- 6) Estou sempre pronto para falar de maneira "transparente", se necessário, para fazer bem as coisas;
- 7) Eu posso normalmente identificar se uma ideia ou plano são adequados para uma determinada situação;
- 8) Tento apresentar soluções alternativas sem julgamentos ou preconceitos;
- 9) Sempre sou dedicado e estudioso quando tenho um assunto para resolver;

Os participantes foram orientados a distribuir 10 pontos entre as afirmações de cada seção, conforme essas se aplicam a eles próprios. Se desejassem, poderiam concentrar os 10 pontos em um único comportamento descrito, embora isso não tenha sido recomendado. O critério deveria ser distribuir os pontos entre os comportamentos. Será normal se alguns ficarem sem ponto.

Conforme a métrica do método (Belbin Associates, 2014), cada afirmação se relaciona a um perfil. Ao pontuar com maior frequência as afirmações relacionadas com o perfil "coordenador", por exemplo, o respondente demonstra maior afinidade com esse perfil. De forma oposta, ao atribuir poucos ou até nenhum ponto às afirmações relacionadas com o perfil "finalizador", por exemplo, o respondente está demonstrando pouca afinidade com o referido perfil.

Ao final o respondente terá sido classificado conforme aplicabilidade dos nove papéis que compõem o Método de Belbin (Tabela 1). Os três primeiros classificados são aqueles papéis que o respondente desempenha com maior facilidade, os papéis classificados de 4º a 7º lugares são aqueles que os respondentes conseguem desempenhar, embora não sejam os mais confortáveis para eles. Os papéis classificados nos 8º e 9º lugares são os "menos preferidos".

O resultado dessa fase é uma conta simples de valorização dos papéis, ou seja, os que pontuaram mais aparecem em primeiro lugar, os que pontuaram menos aparecem nos últimos lugares.

Quanto às **Avaliações Externas**, cada avaliado teve pelo menos quatro avaliações que, necessariamente, são pessoas que convivam com ele no ambiente de trabalho. Cada um desses avaliadores recebeu uma folha impressa com uma lista de palavras ou conjunto de palavras,

conforme a modalidade Q-sort de questionário (Block, 1961), totalizando 72 palavras. Cada uma dessas palavras ou conjunto de palavras corresponde a um dos nove perfis categorizados no Método de Belbin. Os participantes distribuíram então 10 pontos entre as palavras que mais caracterizam o indivíduo avaliado.

Ver a seguir alguns exemplos das palavras ou expressões que foram pontuadas ou não pelos avaliadores: eficiente, calmo e seguro, entregue à sua profissão, minucioso, enérgico, focado em único propósito, habilidades técnicas, diplomata, analítica.

Os dados tabulados na linha "Avaliação Externa" (ver Tabela 2) não refletem cada um dos avaliadores, mas os resultados das avaliações de todos os avaliadores. Neste caso, o resultado não se trata de uma média simples. O instituto *Belbin Associates* desenvolveu um programa dedicado chamado *Interplace*, que utiliza um complexo algoritmo. O sistema *Interplace* faz cruzamentos ponderando os valores atribuídos a um papel e os que foram atribuídos aos outros papéis.

O **resultado global** conjuga os resultados das auto avaliação e as avaliações externas dos observadores, sendo que as avaliações dos observadores têm mais peso. O *Interplace* cruza os dados do inventário de auto avaliação com os resultados das avaliações externas para chegar a esse resultado final **Resultado Global**.

Ao final da aplicação da pesquisa e avaliação de seus dados se verificará se os avaliadores externos demonstraram percepções sobre os comportamentos dos observados que esses ignoram ter. Conforme o conceito da Janela de Johari, todos apresentam áreas cegas a si mesmos, mas que são perceptíveis aos outros. [8]

6. Tabulação dos Dados da Pesquisa

Os dados do resultado do Teste de Belbin foram tabulados de forma a se comparar o grau de coincidência entre os resultados da auto avaliação e a avaliação global e também o grau de coincidência e as avaliações externas e o resultado global. A Tabela 2 demonstra como foram tabulados os resultados do Teste de Belbin aplicado nesta pesquisa. Com exceção das colunas "N" e "%", que foram acrescentadas pelo autor deste artigo, esta tabela é igual àquelas geradas pelo Instituto Belbin.

Tabela 2: Modelo de Tabulação [9]

Part.	Perfil	Preferido			Capaz de assumir				Menos preferido		N°	%
		1º	2º	3º	4º	5º	6º	7º	8º	9º		
C 1	Auto avaliação	ID	IR	FI	CH	ME	IS	ES	CO	CE	1	11
	Avaliação externa	ME	ID	IS	CO	ES	FI	CE	CH	IR	9	100
	Resultado global	ME	ID	IS	CO	ES	FI	ES	CH	IR	-	-

Fonte: O autor

Explicação de Tabela 2:

1ª, 2ª e 3ª Linhas

As siglas estão organizadas em três linhas. A 1º linha lista o resultado da auto avaliação; a 2º linha lista o resultado das avaliações externas, (dos pares); a 3º linha lista o resultado global das avaliações, que conforme explicado anteriormente, se baseia em um algoritmo que leva em conta o resultado das auto avaliações, das avaliações externas.

1ª Coluna: "Participantes".

A primeira coluna discrimina os participantes do teste sem, neste caso, identificá-los. Os nomes dos participantes foram substituídos pelas siglas dos países onde atuam: sendo "C" para Chile e "B" para Brasil.

2ª Coluna: "Perfil".

Esta coluna identifica os tipos de resultados apresentados nas linhas, se das autoavaliação, das avaliações externas ou resultado global.

3ª a 11ª Coluna: "Preferido", "Capaz de assumir", "Menos preferido"

Estas colunas identificam o grau em que os perfis se aplicam aos avaliados segundo as autoavaliações e os avaliadores externos.

1ª Interseção: Linha "Auto avaliação" \cap Coluna "Nº"

A interseção entre a linha "Auto avaliação" com a coluna "Nº" demonstra o número de vezes que o resultado da auto avaliação coincidiu com o resultado global.

2ª Interseção: Linha "Auto avaliação" \cap Coluna "%"

A interseção entre a linha auto avaliação com a coluna "%" demonstra o percentual de coincidência entre a auto avaliação e o resultado global.

3ª Interseção: Linha "Avaliação externa" \cap Coluna "Nº"

A interseção entre a linha "Avaliação externa" com a coluna "Nº" demonstra o número de vezes que o resultado das auto avaliações coincidiu com o resultado global [10].

4ª Interseção: Linha "Avaliação externa" \cap Coluna "%"

A interseção entre a linha "Avaliação externa" com a coluna "%" demonstra o grau de coincidência em percentual entre o resultado das avaliações externas (dos pares) e o resultado global [11].

O grau de contribuição de um avaliador a um avaliado está demonstrado nas colunas "Nº" e "%", ou seja, quanto maior a diferença da avaliação externa em relação a auto avaliação maior o potencial de contribuição dos pares em relação aos avaliados.

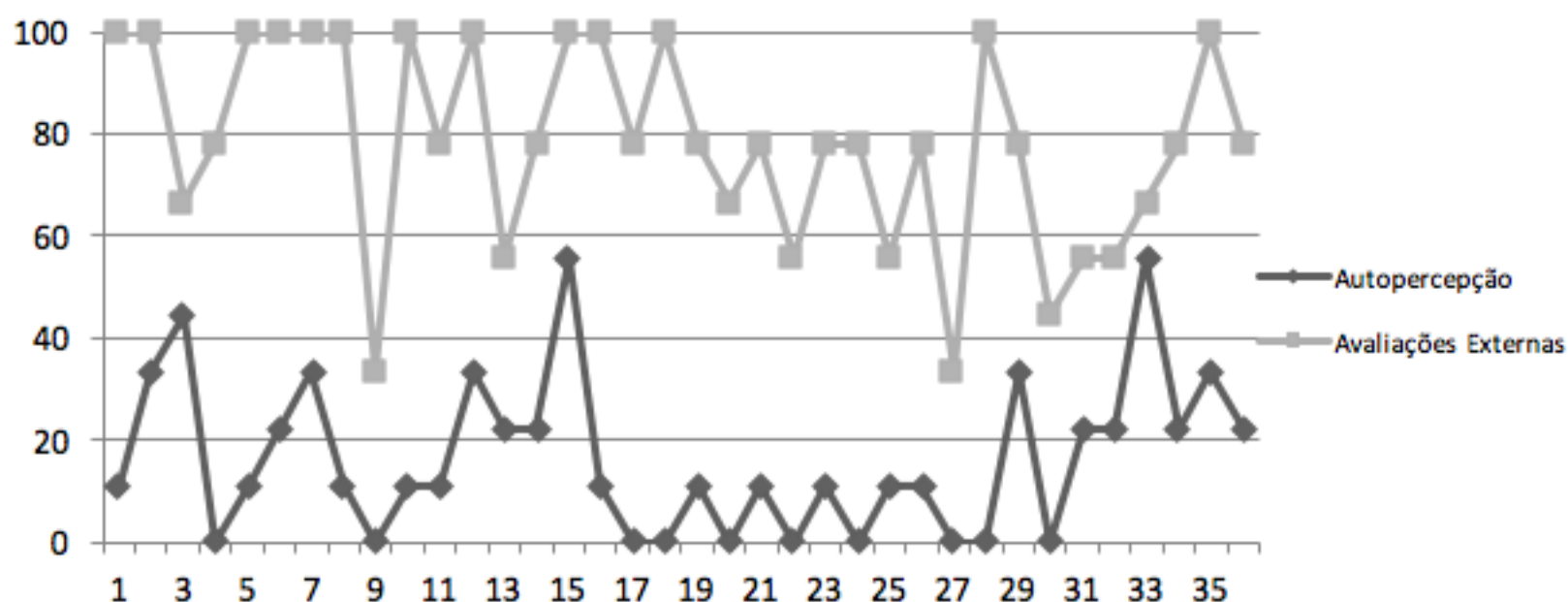
Considerando que o resultado global leva em conta primordialmente os resultados das avaliações externas, e que estas são tidas como *verdadeiras*, os dados tabulados na Tabela devem ser analisados conforma abaixo: No exemplo mostrado na Tabela 2, houve 100% de coincidência na atribuição dos perfis pelos avaliadores, e 11% na atribuição resultante da auto avaliação.

A Tabela 3 reproduz a totalidade do resultado do teste aplicado. Na coluna "Participante" estão codificados os avaliados pela pesquisa, sendo que "C" se refere aos respondentes residentes no Chile, e "B" aos respondentes residentes no Brasil.

Com base nos dados tabulados, um gráfico foi desenvolvido (Figuras 3), o qual demonstra a análise da tabulação.

Na Figura 3 os pontos na linha escura indicam o percentual de coincidência entre as auto avaliações e o resultado global. Os pontos mostrados na linha clara indicam o percentual de coincidência entre as avaliações externas e o resultado global.

Figura 3: Comparação entre auto avaliação e avaliações externas com resultado global



Note-se que na Figura 3, quando comparado o resultado das auto avaliações com o resultado global a concentração do resultado está na parte inferior da figura, com média 17% de coincidência. Quando se compara o resultado das avaliações externas com o resultado global, aceito como verdadeiro, o resultado se concentra na parte superior da figura, com 78% de coincidência.

7. Análise de Resultado e Proposta de Integração

O conceito de área cega da Janela de Johari indica que as pessoas têm comportamentos que elas mesmas não identificam, mas que são identificados pelo outro.

Assumindo-se o resultado global como verdadeiro, pois se trata principalmente da soma das percepções de outras pessoas (Vazire, 2010 e Gallrein *et al.*, 2013), a comparação entre os resultados do Teste de Belbin, que foi demonstrado a Tabela 3, demonstra que os avaliadores foram capazes de reconhecer comportamentos recorrentes nos avaliados que estes não identificaram em si mesmos.

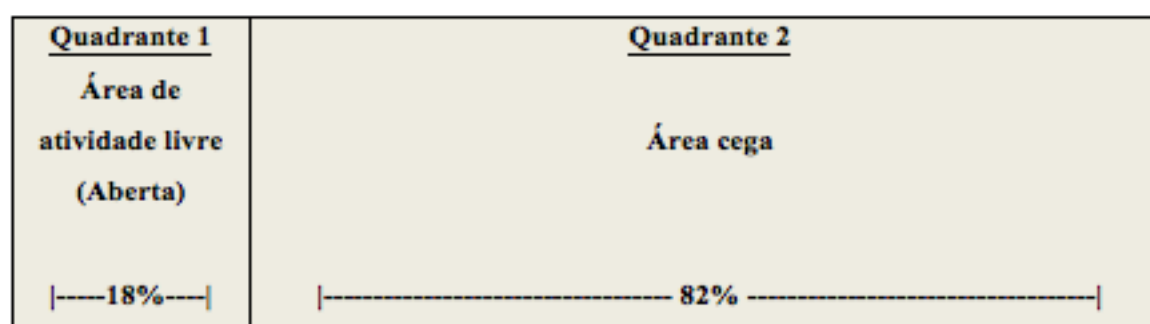
Em 100% dos casos o número de coincidência dos resultados dos avaliadores externos foi superior ao resultado das auto avaliações.

Os resultados tabulados demonstram que os avaliadores externos foram capazes de identificar mais características coincidentes com o resultado global que os próprios avaliados foram capazes de identificar.

A Figura 4 foi desenvolvida para ilustrar a integração entre a Figura 3 e a Janela de Johari (Figura 2). Projetando o resultado médio da pesquisa nos quadrantes 1 e 2 da Janela de Johari, tem-se que a *área aberta* e ocupa 18% da área total, enquanto a *área cega* ocupa 82% da Janela.

Mesmo que não se advogue aqui que o resultado global seja absoluto, mas, conforme argumentado, ele é melhor fonte para conhecimento dos comportamentos de um indivíduo. A Figura 4 demonstra que os avaliadores externos cobrem uma área 4,5 vezes maior que a área coberta pelas auto avaliações.

Figura 4: Janela de Johari modificada



Fonte: O autor

Considerando-se que o objetivo deste artigo é integrar o resultado do Teste de Belbin com o conceito da Janela de Johari, fica demonstrado que o Teste de Belbin aqui analisado reproduz o conceito de *área cega* da Janela de Johari.

Neste artigo foi proposta a integração de dois conceitos, o do Teste de Belbin e da Janela Johari, com o objetivo de colaborar com tema autoconhecimento e seu impacto no âmbito profissional e organizacional.

A pesquisa apresentada se baseia no princípio da "realidade social", segunda o qual as impressões consensuais dos outros são válidas medidas sobre a personalidade de um indivíduo.

Embora não se tenha dado destaque neste artigo ao propósito do Teste de Belbin, que é a formação de times de alto desempenho, lembramos esse propósito para associá-lo ao princípio

da Janela de Johari do desenvolvimento da confiança como base para que as pessoas compartilhem suas características, fraquezas e fortalezas e assim gerem uma relação que permita a diminuição da área cega pelo compartilhar do outro sobre sua percepção. Conforme Yang (2014) e Bedwell *et al.* (2012) a confiança é determinante nos resultados de um time: "... confiança é crucial na definição da dinâmica de grupo e é associado com efetividade dos trabalhos em equipe" (Yang, 2014, p. 1). Assim, o tema confiança, presente no conceito da Janela de Johari é fundamental para o desenvolvimento de times de alto desempenho, propósito do Método de Belbin.

As organizações se beneficiam do resultado desta pesquisa na definição em investimentos em capacitação que não se baseiem unicamente no auto avaliação dos gestores, pois, como demonstrado, a auto percepção tem limitações que podem ser mitigadas pela participação do "outro".

Não há por parte dos autores estudados, tanto Belbin, Luft e Ingham, quanto os demais articulistas referenciados, o argumento de que seja factível encontrar o pleno autoconhecimento (Luft e Ingham, 1955). Mas todos se baseiam no princípio de que, se por um lado o pleno autoconhecimento é uma utopia, por outro, ampliar esse autoconhecimento é possível e útil. Mais especificamente no ambiente organizacional, os profissionais poderão aplicar esse autoconhecimento para o desenvolvimento de competências ou correção de comportamentos.

Não há nesta pesquisa levantamento de outras informações sobre os participantes do Teste de Belbin que permita cruzar implicações, caso existam, do maior ou menor grau de autoconhecimento revelado pelo teste, como, por exemplo, se os participantes que tiveram maior grau de coincidência entre a auto avaliação e o resultado global demonstram desempenho diferenciado em relação aos demais participantes. Essa é uma sugestão para futuras pesquisas.

O tema autoconhecimento pode ser aplicado em diferentes âmbitos da vida: social, pessoal, profissional. O objetivo deste artigo se concentrou no âmbito profissional, ou seja, o autoconhecimento no nível das competências profissionais. O Teste de Belbin e a Janela de Johari, que são reconhecidos nos meios organizacionais e acadêmicos, se constituíram rica fonte de conceitos e práticas cuja integração deve colaborar tanto com os indivíduos (profissionais) bem como com as organizações em que estes atuam.

Tabela 3: Resultado do Teste de Belbin [12]

Participante	Perfil	Preferido			Capaz de assumir				Menos preferido		N*	%
		1º papel	2º papel	3º papel	4º papel	5º papel	6º papel	7º papel	8º papel	9º papel		
C 1	Autopercepção	ID	IR	FI	CH	ME	IS	ES	CO	CE	1	11
	Avaliações	ME	ID	IS	CO	ES	FI	CE	CH	IR	9	100
	Global	ME	ID	IS	CO	ES	FI	ES	CH	IR	-	-
C 2	Autopercepção	ES	IS	ID	IR	ME	CO	CH	CE	FI	3	33
	Avaliações	ES	ME	CH	IS	ID	CO	FI	CE	IR	9	100
	Global	ES	ME	CH	IS	ID	CO	FI	CE	IR	-	-
C 3	Autopercepção	ID	CO	IS	IR	EX	CH	CE	FI	ME	4	44
	Avaliações	CO	ES	IS	ME	CH	ID	CE	FI	IR	6	67
	Global	CO	ES	IS	ID	ME	CH	CE	FI	IR	-	-
C 4	Autopercepção	FI	CO	IS	ID	ME	CE	CH	ES	IR	0	0
	Avaliações	ME	CH	IR	CO	IS	ES	ID	CE	FI	7	78
	Global	ME	CH	CO	IR	IS	ES	ID	CE	FI	-	-
C 5	Autopercepção	ME	IS	FI	ID	CO	ES	CE	CH	IR	1	11
	Avaliações	ID	ME	ES	CO	IS	FI	CH	CE	IR	9	100
	Global	ID	ME	ES	CO	IS	FI	CH	CE	IR	-	-
C 6	Autopercepção	ME	IR	ES	CE	ID	CH	CO	IS	FI	2	22
	Avaliações	ME	CH	CO	ES	ID	FI	IS	CE	IR	9	100
	Global	ME	CH	CO	ES	ID	FI	IS	CE	IR	-	-
C 7	Autopercepção	IS	CO	ID	ES	FI	IR	ME	CH	CE	3	33
	Avaliações	IS	CO	ID	ME	ES	CH	FI	CE	IR	9	100
	Global	IS	CO	ID	ME	ES	CH	FI	CE	IR	-	-
C 8	Autopercepção	ID	FI	CH	ES	ME	CE	IS	IR	CO	1	11
	Avaliações	IS	IR	CE	ID	FI	ES	ME	CH	CO	9	100
	Global	IS	IR	CE	ID	FI	ES	ME	CH	CO	-	-
C 9	Autopercepção	IR	CO	CE	ES	ID	FI	CH	ME	IS	0	0
	Avaliações	CO	CH	ES	ME	ID	IR	IS	CE	FI	3	33
	Global	CO	CH	ES	IR	ME	ID	CE	IS	FI	-	-
C 10	Autopercepção	ME	ID	IS	FI	CO	CH	IR	CE	ES	1	11
	Avaliações	IR	CE	CH	CO	ID	IS	ME	FI	ES	9	100
	Global	IR	CE	CH	CO	ID	IS	ME	FI	ES	-	-
C 11	Autopercepção	IS	CE	FI	CH	ID	ME	ES	IR	CO	1	11
	Avaliações	ME	CO	ID	CE	CH	ES	IR	IS	FI	7	78
	Global	ME	CO	ID	CE	CH	ES	IS	IR	FI	-	-
C 12	Autopercepção	IS	ID	CO	CH	ME	CE	FI	ES	IR	3	33
	Avaliações	IS	CE	CO	IR	CH	ES	FI	ME	ID	9	100
	Global	IS	CE	CO	IR	CH	ES	FI	ME	ID	-	-
C 13	Autopercepção	CE	ID	ME	CH	ID	FI	CO	ES	IR	2	22
	Avaliações	ME	ID	ES	CH	CO	CE	IR	IS	FI	5	56
	Global	ME	ID	ES	CH	CE	CO	IS	IR	FI	-	-
C 14	Autopercepção	CE	IR	IS	ID	ME	ES	CO	CH	FI	2	22
	Avaliações	IS	CE	CO	ID	ME	IR	FI	CH	ES	7	78
	Global	IS	CE	CO	ID	IR	ME	FI	CH	ES	-	-
C 15	Autopercepção	IS	ME	IR	ID	CO	CE	ES	FI	CH	5	56
	Avaliações	IS	CE	IR	ME	CO	CH	ES	FI	ID	9	100
	Global	IS	CE	IR	ME	CO	CH	ES	FI	ID	-	-
C 16	Autopercepção	CO	CH	ID	IS	ES	IR	ME	CE	FI	1	11
	Avaliações	ME	ID	CH	CO	ES	FI	CE	IS	IR	9	100
	Global	ME	ID	CH	CO	ES	FI	CE	IS	IR	-	-
C 17	Autopercepção	CO	ID	ES	FI	IS	CH	CE	IR	ME	0	0
	Avaliações	CH	CO	ID	CE	ME	IR	IS	ES	FI	7	78
	Global	CH	CO	ID	CE	IR	ME	IS	ES	FI	-	-
C 18	Autopercepção	IF	CE	CO	CH	IS	FI	ES	ME	ID	0	0
	Avaliações	CE	IS	CH	IR	CO	ES	ME	ID	FI	9	100
	Global	CE	IS	CH	IR	CO	ES	ME	ID	FI	-	-
C 19	Autopercepção	IS	CH	ES	ME	FI	ID	CO	CE	IR	1	11
	Avaliações	CH	IR	ME	CO	IS	ID	FI	ES	CE	7	78
	Global	CH	IR	ME	IS	CO	ID	FI	ES	CE	-	-

Tabela 3: Resultado do Teste de Belbin - Continuação

B20	Autopercepção	IR	IS	CH	ID	FI	CE	ME	CO	ES	0	0
	Avaliações	CE	CH	ID	ES	ME	CO	IS	IR	FI	6	67
	Global	CE	CH	ID	ES	IS	ME	CO	IR	FI	-	-
B21	Autopercepção	ID	ME	FI	IS	CH	CO	ES	IR	CE	1	11
	Avaliações	CH	ID	ES	IS	IR	ME	FI	CO	CE	7	78
	Global	CH	ID	ES	IS	ME	IR	FI	CO	CE	-	-
B22	Autopercepção	ID	IS	FI	CH	ES	IR	CO	CE	ME	0	0
	Avaliações	CE	CO	ID	ES	ME	FI	CH	IR	IS	5	56
	Global	CE	ID	CO	ES	FI	ME	CH	IR	IS	-	-
B23	Autopercepção	ID	CH	ES	ME	IS	FI	CO	IR	CE	1	11
	Avaliações	CH	ME	ES	CO	ID	CE	IR	FI	IS	7	78
	Global	CH	ME	ES	ID	CO	CE	IR	FI	IS	-	-
B24	Autopercepção	FI	IS	CE	IR	ID	ME	ES	CH	CO	0	0
	Avaliações	IS	ES	IR	ME	FI	CO	ID	CE	CH	7	78
	Global	IS	ES	IR	FI	ME	CO	ID	CE	CH	-	-
B25	Autopercepção	IS	CO	IR	ID	ME	CH	CE	ES	FI	1	11
	Avaliações	CO	ID	IS	ME	ES	CH	CE	FI	IR	5	56
	Global	CO	ID	IS	ME	CH	ES	CE	IR	FI	-	-
B26	Autopercepção	ID	IS	FI	CH	ES	IR	CO	ME	CE	1	11
	Avaliações	CE	CH	CO	ID	ES	ME	IR	FI	IS	7	78
	Global	CE	CH	ID	CO	ES	ME	IR	FI	IS	-	-
B27	Autopercepção	CO	IR	IS	FI	ID	CE	CH	ME	ES	0	0
	Avaliações	CH	ID	CO	ES	FI	IR	CE	ME	IS	3	33
	Global	CH	CO	ID	IR	FI	ES	CE	IS	ME	-	-
B28	Autopercepção	IS	CO	ID	FI	ME	IR	CH	CE	ES	0	0
	Avaliações	ES	IS	ID	ME	CO	CH	IR	FI	CE	9	100
	Global	ES	IS	ID	ME	CO	CH	IR	FI	CE	-	-
B29	Autopercepção	CH	CE	CO	ES	IR	IS	ID	ME	FI	3	33
	Avaliações	CH	CE	ID	FI	ES	ME	CO	IS	IR	7	78
	Global	CH	CE	ID	ES	FI	ME	CO	IS	IR	-	-
B30	Autopercepção	ID	FI	ME	IR	ES	CO	IS	CE	CH	0	0
	Avaliações	ES	CE	ME	CO	IS	CH	ID	IR	FI	4	44
	Global	ES	ME	CE	CO	ID	IS	CH	IR	FI	-	-
B31	Autopercepção	CH	IR	CO	ME	IS	FI	ID	CE	ES	2	22
	Avaliações	CE	IR	IS	CH	ES	CO	ID	ME	FI	5	56
	Global	CE	IR	CH	IS	CO	ES	ID	ME	FI	-	-
B32	Autopercepção	CO	IS	CH	CE	IR	ID	FI	ME	ES	2	22
	Avaliações	IS	ME	CH	IR	ES	CO	CE	ID	FI	5	56
	Global	IS	ME	CH	CO	IR	CE	ES	ID	FI	-	-
B33	Autopercepção	ME	CH	ID	FI	ES	CO	CE	IR	IS	5	56
	Avaliações	ID	CH	CO	FI	ES	CE	ME	IR	IS	6	67
	Global	ID	CH	CO	FI	ME	ES	CE	IR	IS	-	-
B34	Autopercepção	IS	IR	ID	CE	CH	ME	CO	ES	FI	2	22
	Avaliações	IS	ES	ID	IR	CH	CE	FI	ME	CO	7	78
	Global	IS	ES	ID	IR	CE	CH	FI	ME	CO	-	-
B35	Autopercepção	ID	FI	ES	CH	IS	ME	CO	CE	IR	3	33
	Avaliações	ME	ID	CO	CH	FI	ES	IS	CE	IR	9	100
	Global	ME	ID	CO	CH	FI	ES	IS	CE	IR	-	-
B36	Autopercepção	CH	CE	ME	IR	ID	CO	ES	IS	FI	2	22
	Avaliações	CH	ID	ES	CO	CE	FI	IR	IS	ME	7	78
	Global	CH	ID	ES	CO	CE	IR	FI	IS	ME	-	-

LEGENDA: CE: Cérebro; IR: Investigador de Recursos; CO: Coordenador; IS: Impulsor; ME: Monitor; CH: Agregador (*Cohesionador*); ID: Implementador; FI: Finalizador; ES: Especialista.

Referências Bibliográficas

- Batenburg, R. Belbin role diversity and team performance: is there a relationship? *Journal of Management Development* Vol. 32 No. 8, pp. 901-913, 2013
- Bedwell, W., Wildman, J., DiazGranados, D., Salazar, M., Kramer, W., & Salas, E. (2012). Collaboration at work: an integrative multilevel conceptualization. *Human Resource Management Review* **22**, 128–145, 2012
- Belbin, R. M. – *Management Teams: Why They Succeed or Fail*, Elsevier Butterworth – Heinemann, Amsterdam, 2004
- Belbin Associates. Method, Reliability & Validity, Statistics & Research: A Comprehensive Review of Belbin Team Roles. Disponível em <<http://www.belbin.com/>>. Acesso em agosto de 2014.
- Block, Jack. The Q-Sort Method in Personality Assessment and Psychiatric Research. Department of Psychology University of California Berkeley, California Charles C Thomas Publisher. 1961.
- Connely, B. S., & Ones, D. S. Another perspective on personality: Meta-analytic integration of observers' accuracy and predictive validity. *Psychological Bulletin*, 136, 1092–1122, 2010
- Carlson, E. N., Vazire, S., & Furr, R. M. Meta-insight: Do people really know how others see them? *Journal of Personality and Social Psychology*, 101, 831–846, 2011
- Ferreira, Natasha; Langerman, Josef. "The Correlation Between Personality Type and Individual Performance on an ICT Project. The 9th International Conference on Computer Science & Education, 2014
- Foucault, Michel. *A hermenêutica do sujeito*, Editora Martins Fontes, São Paulo, 2004.
- Funder, D. C; Colvin, C. R. Friends and strangers: Acquaintanceship, agreement, and the accuracy of personality judgment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 55, 149-158, 1988
- Gallrein, Anne-Marie; Carlson, Erika N.; HOLSTEIN, Martin; LEISING, Daniel. You spy with your little eye: People are "blind" to some of the ways in which they are consensually seen by others. *Journal of Research in Personality* 47, 464 – 471, 2013
- Gill, Lesley ; Ramsey, Philip ; Leberman, Sarah. A Systems Approach to Developing Emotional Intelligence Using the Self-awareness Engine of Growth. *Systemic Practice and Action Research*, 2015, Vol.28(6), pp.575-594, 2015
- Human, Lauren, Biesanz, Jeremy. Target Adjustment and Self-Other Agreement: Utilizing Trait Observability to Disentangle Judgeability and Self-Knowledge. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 101, No. 1, 202–216, 2011
- Ivan, P. The Roles Played by the Team Members in the Human Resources Performing Management. *The Annals of The "Ștefan cel Mare" University of Suceava. Fascicle of The Faculty of Economics and Public Administration* Vol. 10, Special Number, pages 231–240, 2010
- Luft, J.; Ingham, H. *The Johari Window, a graphic model for interpersonal relations*. Los Angeles: University of California, Los Angeles, 1955.
- Mourão JR., Carlos A. Questões em Bioestatística: o tamanho da amostra. *Revista interdisciplinar de estudos experimentais*. V. 1 n. 1 p. 26 – 28. 2009.
- Pronin, Emily; Kruger, Justin; SAVITSKY, Kenneth; ROSS, Lee. You Don't Know Me, But I Know You: The Illusion of Asymmetric Insight. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 81, No. 4, 639-656, 2001
- Silva, Patrícia. *Desafios e Potencialidades do Desenvolvimento Humano na Gestão das Organizações Públicas: um olhar sobre a comunicação e o autoconhecimento*. III ABRAPCORP, SP. 2009

Silva Filho, Waldomiro. Levando a Sério o Ceticismo Acerca do Autoconhecimento. Revista Sképsis, ano VII, nº 10, 2014

Schlegel, R. et alia. Feeling Like You Know Who You Are: Perceived True Self-Knowledge and Meaning in Life. Personality & social psychology bulletin 2011, Vol.37(6), pp.745-56, 2011

Stockdale, Sue. How to thrive in change and uncertainty. Emerald Group Publishing. Vol. 45 Iss 5 pp. 269 – 275, 2014

Vazire, S.; Carlson, E. N. Self-knowledge of personality: Do people know themselves? Social and Personality Psychology Compass, 4, 605–620, 2010

Vogt, Dawne e COLVIN, C. Assessment of Accurate Self-Knowledge. Journal of Personality Assessment, 84(3), 239–251, 2005

Yang, Inju. What makes an effective team? The role of trust (dis)confirmation in team development. European Management Journal, 2014.

1. Pós graduado. Universidade Federal Fluminense – RJ / Brasil. Email: hfariasantos@uol.com.br

2. Doutor. Universidade Federal Fluminense – RJ / Brasil

3. Doutor. Universidade Federal Fluminense – RJ / Brasil

4. Doutor. Universidade Federal Fluminense – RJ / Brasil

5. Doutor. Universidade Federal Fluminense – RJ / Brasil

6. O nome *Johari* vem da junção dos nomes dos dois autores que desenvolveram o modelo.

7. *The Belbin Team Roles* em inglês.

8. A área que compreendem os comportamentos desconhecidos pelo próprio indivíduo e por outras pessoas é chamada de "área desconhecida". O aprofundamento do conceito dessa área não interessa ao presente artigo.

9. LEGENDA: CE: Cérebro; IR: Investigador de Recursos; CO: Coordenador; IS: Impulsor; ME: Monitor; CH: Agregador (*Cohesionador*); ID: Implementador; FI: Finalizador; ES: Especialista.

10. Faz sentido que os números das avaliações (externas) sejam maiores, pois, conforme já comentado, nas avaliações globais pesam mais os resultados das avaliações dos avaliadores externos, embora processe também as discrepâncias entre as avaliações dos avaliadores.

11. Faz sentido que os números das avaliações (externas) sejam maiores, pois, conforme já comentado, nas avaliações globais pesam mais os resultados das avaliações dos avaliadores externos, embora processe também as discrepâncias entre as avaliações dos avaliadores.

12. LEGENDA: CE: Cérebro; IR: Investigador de Recursos; CO: Coordenador; IS: Impulsor; ME: Monitor; CH: Agregador (*Cohesionador*); ID: Implementador; FI: Finalizador; ES: Especialista.

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015
Vol. 38 (Nº 09) Año 2017

[Índice]

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a webmaster]

©2017. revistaESPACIOS.com • Derechos Reservados