

STARTUP **GARAGE**

Livro do Participante - Workshop 2



SEBRAE

© 2018. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Paraná – SEBRAE/PR

Todos os direitos reservados

A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610).

Informações e contato

SEBRAE/PR

Rua Caeté, 150 – Prado Velho.

CEP 80220-300 – Curitiba – PR

Telefone: (41) 3330-5757

Internet: www.sebraepr.com.br

Presidente do Conselho Deliberativo

Darci Piana

Diretoria Executiva

Vitor Roberto Tioqueta

Julio Cézar Agostini

José Gava Neto

Gerente da Unidade de Ambiente e Negócios Empresariais

Cesar R. Rissette

Gerente da Unidade de Gestão e Inovação de Produtos

Joana D'Arc Julia de Melo

Coordenação do Desenvolvimento

Rosângela M. Angonese

Equipe Técnica

Rafael Tortato – Idealização do Programa

Danielle Popilnicki Tomasi – Criação da Identidade visual e marketing

João Luis de Moura – Revisão da 1ª. versão do material

Mauricio Reck - Revisão da 1ª. versão do material

Marianne Cavalheiro Auwerter – Supervisão do projeto gráfico

Equipe Gestora das Turmas Piloto

Alesandra Regina de Almeida

Elizandro Ferreira

Marcia Beatriz da Silva

Nara Regiane Reinheimer Pick

Sonia Shimoyama

Wendell Myler da Silva Gussoni

Consultores Conteudistas

Celso Garcia - Mídia Cognitiva Treinamento e Desenvolvimento Ltda

Maurilio da Costa Souza Alberone – Trioma Treinamentos e Consultoria Ltda.

Consultoria Educacional

Beatriz Gentelini Bertoglio – Amplitude Desenvolvimento Humano Ltda.

Editoração e Revisão de Texto

Ceolin & Lima Serviços Ltda.

SUMÁRIO

WORKSHOP 2 – TIMES DE ALTA PERFORMANCE	4
Apresentação	4
A realidade dos grupos	5
Modelo de leitura e intervenção em grupos	6
Características do modelo de Tuckman.....	8
Comentários sobre o Estilo de Condução do Modelo de Tuckman.....	11
Grupos e times de alta performance	12
Feedback	14
Confiança	16
REFERÊNCIAS	19

WORKSHOP 2

TIMES DE ALTA PERFORMANCE

APRESENTAÇÃO

O Workshop Times de Alta Performance, visa despertar sua atenção para o processo grupal, como uma forma de promover nas equipes um maior senso de coletividade, ao mesmo tempo, instruir como se dá o desenvolvimento de um time de alto desempenho.

Sua execução será realizada ao longo de 4 horas, compreendidas em atividades síncronas e assíncronas, oportunizando a você, o desenvolvimento das seguintes competências:

Cognitiva



Compreender o papel da confiança, do *feedback* e do processo grupal ao construir um time de alta performance.

Atitudinal



Predispor-se a construir um time de alto desempenho, no processo de criação e desenvolvimento da sua *startup*.

Operacional



Agir com postura que contribua com o desenvolvimento da autonomia e maturidade do time, com vistas a favorecer o processo de criação da sua *startup*.



A realidade dos grupos

O início do interesse mais profundo naquilo que hoje se conhece como "Processo Grupal" se deu na década de 1930, até então compreendido como uma mentalidade de natureza coletiva.

O debate central à época girava em torno de uma ideia:

**Grupos dependem ou
não de seus membros?**

Estaria na individualidade,
ou na coletividade a força
explicativa do comporta-
mento em grupo?

Seriam as pessoas que, convivendo
em grupo poderiam mantê-lo,
ou seria o sistema de valores,
as regras, a divisão de tarefas e
papéis, capaz de manter o grupo,
mesmo diante da substituição de
todos os membros?

Embora essa visão da realidade grupal fosse limitada por excluir os indivíduos e suas relações, desencorajando estudos empíricos das características dos grupos, contribuiu para a criação de diversos instrumentos de pesquisa e análise que fundamentaram uma perspectiva mais ampla dos fenômenos grupais.

As técnicas de pesquisa possibilitaram os primeiros ensaios acerca do que seria a “dinâmica dos grupos” e com o crescimento da psicologia experimental o volume de estudos submetidos à mensuração contribuíram para não só o entendimento do comportamento em grupo, mas também para a evolução da ciência do comportamento.

Entre os diversos autores, Kurt Lewin é considerado o pai da dinâmica de grupo, principalmente por seus trabalhos de natureza experimental. É a ele atribuída a introdução do termo “dinâmica de grupo”, no âmbito da psicologia, com o intuito de ilustrar o entendimento raiz de sua perspectiva teórica, “*dynamis*” - palavra de origem grega que significa força, energia, ação.

Em seu trabalho, Lewin cria a teoria de campo, cujo método permitiu interpretar as relações grupais e ao mesmo tempo, fundamentar conceitos científicos. Desta forma, a dinâmica de grupo pode ser compreendida como a observação e a interpretação do comportamento em grupo, bem como, das forças que interferem neste comportamento, atribuindo um caráter dinâmico e interdependente entre os indivíduos e o próprio grupo.

Modelo de leitura e intervenção em grupos



Nascido em 1938, Bruce Wayne Tuckman obteve seu título de Bacharel em Ciências pelo *Rensselaer Polytechnic Institute* em 1960, seu mestrado em Psicologia, em Princeton em 1962 e seu PhD em 1963. A maior e mais nítida vertente de seu trabalho está voltada para a pesquisa e para a psicologia educacional.

Há uma variedade muito grande de modelos teóricos de análise de processos grupais, onde na maioria das vezes, os autores procuram descrevê-los como sendo sequenciais e divididos por fases. O modelo de Tuckman está dentre estes estudos e pode ser considerado senão o mais influente, um dos.

A figura 1 – Processo Grupal - demonstra a sequência de fases que o grupo vivencia. Independentemente de quanto os indivíduos no grupo se conhecem entre si, o processo grupal vai ocorrer, e pode ser compreendido pela curva que ilustra a qualidade dos relacionamentos quando se inicia um trabalho em grupo. É possível notar que tanto os relacionamentos, quanto as tarefas, tendem a ter uma sensível piora no início do processo grupal. Tal constatação é que embasa a sabia decisão de não se trabalhar os temas centrais do objetivo do grupo, logo no início do processo.

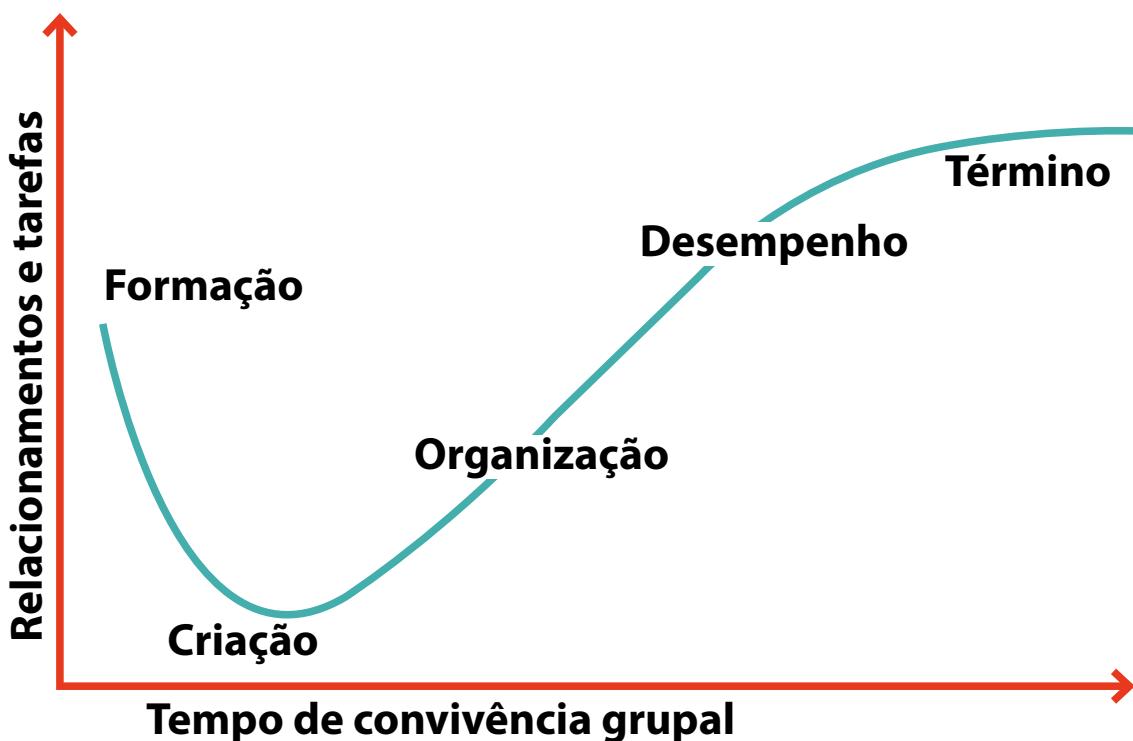


Figura 1 – processo grupal

Fonte: Adaptado de *stages of small group development revisited*

Características do modelo de Tuckman

Trata-se de um modelo que integra duas variáveis:



É um modelo desenvolvimentista no sentido de que o autor verifica que os grupos têm um processo evolutivo que parte da etapa de formação, passando obrigatoriamente por três outras etapas até o término.

Sendo um modelo desenvolvimentista, não há como “queimar” ou saltar qualquer uma das etapas.

O tempo de permanência de um grupo em qualquer etapa é variado e imprevisível, não havendo regras preestabelecidas.

O grupo pode retroceder de uma etapa para a anterior ou para a etapa inicial.

O grupo pode fixar-se em umas das etapas e ali permanecer por longo período.

A superação, a fixação ou o retrocesso estão diretamente ligados ao estilo e à habilidade do condutor para ajustar seus comportamentos às características e necessidades próprias de cada fase, conforme demonstrado na Figura 2 – Fases do Grupo.

	Relacionamento	Tarefa	Estilo de condução
Formação	Dependência, necessidade de aprovação, desconfiança, incerteza. EU encoberto.	Incerteza, pouca iniciativa, poucos progressos, participação ineficiente. Dúvida sobre a capacidade de executar.	Diretivo. Comunicativo, orientativo com foco na clarificação do que se pretende.
Criação	Predominância de sentimentos negativos. Busca por uma posição no grupo, que leva à exposição do EU.	Respostas emocionais. Tarefa é pano de fundo para a busca por uma posição no grupo e para a exposição do EU.	Diretivo ativo. Busca a inclusão das pessoas, visando reduzir os sentimentos negativos. Estabelece limites e evita polêmicas e conflitos.
Organização	Princípio de amadurecimento, de sentimentos positivos em relação ao outro e à tarefa.	Distribuição produtiva das tarefas, que leva a papéis funcionais e reforça a noção de capacidade.	Não diretivo, analisa e sinaliza utilizando de forma saudável o feedback.
Desempenho	Adulto e maduro o relacionamento é funcional.	Surgem resultados compatíveis com o desempenho das pessoas.	Não diretivo. Intervenções periódicas e limitadas.
Término	Sentimentos maduros de separação que vão influenciar futuramente o grupo.	Análise de pontos positivos e negativos orientam lições aprendidas.	Não diretivo. Organiza os aprendizados.

Figura 2 – Fases do grupo
Fonte: Adaptado de *stages of small group development revisited*

Na **fase de formação**, o relacionamento entre as pessoas é marcado pela desconfiança e medo, naturais no momento em que o grupo começa. As pessoas querem ser aceitas pelas outras e, por isso, buscam falar o que acham que será bem-visto.

Ninguém se mostra como realmente é. No que diz respeito à tarefa, já há o desconhecimento das razões do encontro, o desconhecimento do “como”. A necessidade que impera é de muita preservação no relacionamento e necessidade de informação sobre a tarefa. A formação é a chamada fase “moita” do grupo, e não depende do quanto as pessoas já se conheçam, ao mesmo tempo em que é inegável a influência de outras experiências que o grupo já tenha vivenciado.

A **segunda fase “criação”** é oposta à primeira, no sentido de que as pessoas na dimensão do relacionamento saem do anonimato e transformam o espaço grupal em um espaço de manifestações emocionais, em que comportamentos hostis podem surgir, manifestados como a desqualificação do outro, ou a apologia de si mesmo. É a fase da “síndrome dos pavões” em que cada um quer se mostrar melhor do que o outro para provar a razão de sua presença ali. No que diz respeito à tarefa, ela não é a preocupação central, tornando-se pano de fundo para a exibição do “EU”. Não há conversa sobre o que se pretende fazer, a tarefa é esquecida e em geral o grupo dispersa, deriva e comece a tratar de temas nem sempre convergentes aos objetivos e às tarefas propostas. Tanto a formação quanto a criação cansam e minam as energias do grupo, até que se inicie uma aproximação com o propósito do grupo, onde se instala uma crise que leva o grupo à próxima fase.

A **fase de organização** caracteriza-se por relacionamentos em que as pessoas desenvolvem uma coesão em torno de propósitos, a dinâmica dos relacionamentos tende a se harmonizar e surgem os primeiros sinais de funcionalidade no grupo. Na dimensão da tarefa, instala-se o planejamento, as respostas emocionais são substituídas pela razão, e o EU é substituído pelo papel funcional que o participante vai desempenhar.

A evolução para a próxima fase se dá à medida que os pequenos sinais de trabalho organizado surtem efeito, mesmo que ainda não sejam plenos e não tragam a completude das tarefas. É importante lembrar que essa é uma fase de transição, entre a tormenta emocional inicial, e a racionalidade funcional, ou seja, uma relação entre duas funções, em que o objetivo maior é a solução das tarefas propostas.

Agora na **fase de desempenho**, como a própria palavra sugere, é o momento em que os relacionamentos não se dão mais no plano pessoal e sim entre os papéis distribuídos; no que diz respeito à tarefa, o grupo vai resolvendo impasses e encontrando soluções para os problemas que surgem no processo, se aproximando da solução das tarefas que em última análise, representam o motivo que o uniu.

A **fase término** diz respeito ao momento em que as pessoas processam sua separação, dado que a tarefa está concluída. É uma fase extremamente importante no processo, uma vez que representa um espaço de análise não só no aspecto da tarefa, mas principalmente dos sentimentos vivenciados ao longo da vida grupal. Além disso, a fase de término terá uma significativa influência no próximo processo grupal, já que as emoções vivenciadas nessa fase serão trazidas de volta ao grupo quando este se deparar com novo desafio ou tarefa.

Comentários sobre o Estilo de Condução do Modelo de Tuckman

Na **fase de formação**, em que as pessoas desconhecem o que vai acontecer, estão em estado de expectativa, **o condutor tem de assumir uma postura mais esclarecedora e prover o grupo com as informações necessárias**, estruturando o trabalho e orientando os membros.

Na **fase de criação**, o estilo é diretivo ativo, porque o grupo está em ebulação emocional. Nessa fase as intervenções devem ser pontuais, não havendo muito espaço para que o grupo se perca em suas manifestações emocionais. Deve-se evitar o autoritarismo e a agressividade, em função dos sentimentos negativos do grupo. **É uma fase muito exigente para o condutor, pois as respostas emocionais tendem a desviar o foco do grupo.**

Na **fase de organização**, o condutor fornece mais espaço ao grupo, adotando um estilo de condução não diretivo. É importante que altere sua forma de conduzir, evitando manter o grupo na dependência de suas orientações e visando a autonomia e o surgimento de comportamentos maduros. **Nessa fase não há por que manter muito controle, uma vez que o grupo dá sinais claros de que caminha para o propósito.**

Na **etapa de desempenho**, o estilo permanece o mesmo que na fase anterior, visando unicamente estabelecer pontos de verificação para colher dados (relacionamentos e tarefas) e averiguar se o grupo segue a caminho dos seus objetivos.

Na **última etapa – o término**, o estilo permanece não diretivo. É o momento da análise do processo, da qualidade dos relacionamentos estabelecidos, das aprendizagens, dos erros cometidos, dos acertos, dos resultados obtidos, dos não obtidos e das respectivas razões. É a fase da celebração e dos agradecimentos do condutor, aos participantes. Nessa fase o grupo vai receber uma “marca”, que vai influenciar as próximas experiências grupais.

Grupos e times de alta performance



Até agora tratamos de como se configura um grupo, das fases sucessivas que compõem o processo grupal, e agora vamos diferenciar um grupo, de um time de alta performance.

Os times são caracterizados pelo elevado nível de entrega, são capazes de solucionar problemas complexos, de manter o foco por longos períodos e de gerarem engajamento não só de seus membros, mas de toda uma organização. Os times se constituem em um importante componente da cultura organizacional, fato que justifica tanta atenção no seu desenvolvimento e manutenção.

Para caracterizá-los, é importante diferenciá-los dos demais grupos, para isso, vamos listar algumas características de grupos e de times de alta performance.

Algumas Características dos Grupos

- 1. Presença de objetivos comuns**
- 2. Organização**
- 3. Integração**
- 4. Propósito de obtenção de resultados positivos e vantajosos**
- 5. Atividades com escopo único**
- 6. Exigência de conduta comprometida**
- 7. Respeito às normas previamente estabelecidas**

Algumas Características dos Times de Alta Performance

- 1. Presença de um elemento simbólico**
- 2. Cumplicidade**
- 3. Aceitação das diferenças**
- 4. Respeito mútuo**
- 5. Entendimento da desigualdade de ideias**
- 6. Postura**
- 7. Conduta dos membros**

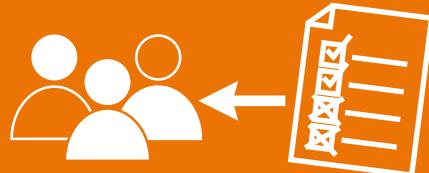
Em síntese, considera-se grupo o intercâmbio ordenado de indivíduos reunidos para o desempenho de atividades com escopo único, em que a execução da empreitada exige condutas comprometidas, responsáveis e atentas às normas previamente estabelecidas.

Já nos times de alta performance, há a presença muito forte de um elemento simbólico, de um propósito maior que desencadeia todo um conjunto de condutas; assumem-se riscos, há o investimento dos membros no seu desenvolvimento, os perfis individuais são levados em consideração, valorizando-se as diferenças individuais e adequando-as às atividades com o objetivo de melhores resultados, o que torna o trabalho um autêntico trabalho em equipe de alta performance.

Nesses times, há abertura para as trocas, para o aprendizado que vai além do trabalho. Os membros de um time de alta performance se retroalimentam a partir dos resultados, positivos e negativos que alcançam, por isso trabalham em constante nível de abertura ao *feedback*.

Em times de alto desempenho, o **feedback** é percebido como uma ferramenta de crescimento e amadurecimento nas relações, possibilitando elevado nível de troca entre as pessoas com foco em resultado.

Feedback



A palavra **feedback** tem sido utilizada em diversos contextos e outras tantas situações, que vão desde o desejo de se dizer algo a alguém, até a verdadeira finalidade de crescimento. De forma resumida, mas não rasa, o termo se refere às informações que se pode obter acerca das reações a um produto, ou ao desempenho de uma pessoa ao realizar uma tarefa, usado como base para melhoria.

O maior alcance que se pode ter ao considerar o *feedback*, se atinge ao desmistificar sua natureza, se negativo ou positivo. Quando o objetivo é a melhoria, mesmo que a reação a um produto, ou ao desempenho de uma pessoa, tenha sido negativa, o *feedback* pode se tornar útil para uma mudança de comportamento, logo, assume contornos positivos.

Vamos pensar!

Se lhe é pedido que pinte uma parede de tinta azul, e ao final do dia, você entrega uma parede pintada de vermelho, acreditando cegamente que fez seu trabalho de forma correta. Quem lhe solicitou a tarefa aponta para a parede e lhe expressa a reação acerca do seu desempenho, mostrando a insatisfação e dizendo que você pintou a parede da cor errada, já que o pedido foi por uma parede azul; seria isso um *feedback* negativo? Se sim, o contrário então, poderia ser considerado positivo? Caso essa mesma pessoa, diante da mesma situação lhe dissesse que seu trabalho estava perfeito, isso, por mais que lhe soasse como música aos ouvidos, seria realmente um *feedback* que lhe ajudaria a crescer? Será o sinal de aprovação, ou desaprovação a raiz que pode nos ajudar a classificar um *feedback* como negativo ou positivo?

Feedback não tem a finalidade de julgar! Não se pode classificar o *feedback* como positivo ou negativo a partir da reação do outro.

Um feedback tem apenas duas finalidades, ou serve para indicar a necessidade de uma mudança, ou indica a manutenção de algo

Quando trazemos para o campo do comportamento humano, ou indica a necessidade de se mudar um determinado comportamento, ou sinaliza com a manutenção do que se está fazendo.

Quando atingimos esse nível de compreensão, nos deparamos com o *feedback* como uma poderosa ferramenta de crescimento pessoal, onde os resultados, ou seja, as reações dos outros, de aprovação ou desaprovação do que fazemos, nos indica caminhos, nos tornando mais seguros e confiantes, em nós e da mesma forma, nos outros, ajudando a construir times de alta performance mais maduros.

Confiança



O que é confiar em outra pessoa?

Veja, confiança é uma expectativa positiva que depositamos em outra pessoa, uma expectativa de que ela não vai ferir um acordo feito previamente. E, como essa expectativa pode influenciar o desempenho de um time de alta performance? Qual a relação de confiança e *feedback*?

Se para Warren Bennis, da Universidade do Sul da Califórnia, a confiança é um lubrificante. Também podemos assumir que a confiança seja um catalisador que acelera os entendimentos entre as pessoas, ajuda no processo grupal, principalmente nas fases iniciais, como vimos anteriormente, e constrói relações mais autênticas, permitindo a troca de *feedback* de forma franca e enriquecedora.

Os membros de um time de alta performance confiam uns nos outros, há maior disposição em cooperar, surge a cumplicidade e a tolerância, os membros passam a compartilhar conhecimentos e a comprometerem-se com os resultados compartilhados. Não é à toa que a confiança assumiu importante papel, se tornando chave para aspectos requeridos nas organizações que buscam enfrentar os desafios do mercado atual e, como foi visto no *workshop* de mentalidade empreendedora, uma competência altamente requerida em uma *startup*.

Quando assumimos o conceito acima de confiança, como uma expectativa positiva que depositamos, é importante considerar dois aspectos: **um interno e outro externo**.

Podemos depositar a confiança em outra pessoa, ou em algo e podemos colocar essa expectativa sobre nós mesmos. Nos dois casos, nos colocamos em situação de considerável vulnerabilidade. Nada nos garante, mesmo quando confiamos em nós mesmos, que daremos conta de atender a essa expectativa e esse sentimento não é confortável. Logo, em reação ao desconforto, o que pode surgir é um comportamento oposto ao de confiar, minando nossa capacidade de estabelecer um pacto de expectativas positivas, receando a frustração.

Então, seja por que for, por medo ou por uma simples questão de economia emocional, as pessoas não saem por aí confiando francamente umas nas outras. Pelo contrário, desenvolvem critérios seletivos muito pessoais e carregados de subjetividade, criados ao longo da vida e mediante experiências boas e outras não tão boas, que as levam a decidir em quem confiar ou não.

Mais uma vez, o conteúdo visto no nosso primeiro *workshop*, sobre mentalidade empreendedora, a tolerância à frustração é uma forte aliada da capacidade de confiar, seja em si mesmo, ou no seu time. Evidencia-se essa situação com mais clareza durante o **processo de tomada de decisão em grupo**, uma vez que a confiança em si e nos outros é um poderoso elemento na hora de convencer as outras pessoas das suas ideias, ou ao aceitar a ideia do outro e apoiá-la.

Há diversas vantagens em se tomar decisão em grupo:

Há uma maior chance de se alcançar uma decisão mais precisa

Os membros da equipe aprendem mais, já que há troca de informações

As diferentes perspectivas dos membros da equipe ajudam a formular uma decisão mais robusta

Surgem mais alternativas

Gera maior engajamento uma vez que as pessoas se sentem ouvidas

Por outro lado, há algumas desvantagens, intimamente ligadas entre si.

Há uma tendência a consumir mais tempo

Os membros podem optar por uma votação, que vai dividir o grupo entre ganhadores e perdedores

Pode haver uma diluição da responsabilidade pela decisão tomada

Pode gerar um menor grau de envolvimento com o trabalho

A tomada de decisão em grupo, por consenso, acontece quando parte dos membros, mesmo não concordando, é capaz de conviver e apoiar a decisão tomada.

Em resumo, o processo de tomada de decisão em grupo está muito presente em uma *startup*, e, por isso, precisa ser considerado como o resultado natural de uma proposta que nasce da somatória de esforços em um ambiente de instabilidade e incerteza, natural para este tipo de negócio.

Uma boa medida, é adotar o processo de tomada de decisão em grupo, valendo-se do *feedback* e da confiança, para a construção de um ambiente maduro, saudável e profissional na busca por objetivos compartilhados.

REFERÊNCIAS

LEWIN, Kurt. (FD). **Fronteiras na Dinâmica de Grupo** (1947). In: Teoria do Campo em Ciência Social. São Paulo: Pioneira, 1965.

TUCKMAN, Bruce W., & Jensen, Mary Ann C. (1977). '*Stages of small group development revisited*', *Group and Organizational Studies*, 2, 419- 427.

TUCKMAN, Bruce W. **Manual de investigação em educação:** Metodologia para conhecer e realizar o processo de investigação científica. Fundação Calouste Gulbenkian, 2012.

