



UC/FPCE — 2007

Universidade de Coimbra
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

Desenvolvimento Grupal: análise e integração de alguns dos mais relevantes modelos lineares

Isabel Maria Azevedo Queirós Machado
(e-mail: machado_isa@hotmail.com)

Dissertação de Mestrado em Psicologia do trabalho e das Organizações sob a orientação de Professor Doutor Paulo Renato Lourenço e co-orientação de Professor Doutor José Miguez

Desenvolvimento grupal: análise e integração de alguns dos mais relevantes modelos lineares

Resumo

A importância dos grupos de trabalho no seio das organizações aumentou de forma notória nas últimas décadas. O presente trabalho insere-se no âmbito dos grupos e equipas de trabalho e pretende analisar o desenvolvimento dos grupos, tendo como referência os modelos lineares de desenvolvimento grupal. Com recurso à técnica de análise de conteúdo, e tendo como objectivo tornar salientes os temas que melhor caracterizam/descrevem o processo de desenvolvimento grupal, bem como as etapas que o constituem, foram analisados sete diferentes modelos lineares. Os resultados permitiram-nos considerar quatro momentos distintos ao longo do desenvolvimento dos grupos, e ainda um momento de terminus do grupo.

Palavras chave: grupos, desenvolvimento grupal, modelos de desenvolvimento grupal, modelos lineares de desenvolvimento grupal.

Group development: analysis and integration of some of the most relevant linear models

The importance of work groups in organizations increased in the last decades.

The present study is included in the work group research and tries to analyse the group development, having as reference the linear models. To serve this purpose the document analysis, which allow us to emphasize the themes that better describe group development, was adopted. Seven articles were analysed. Therefore, this study allows us to consider four different moments in group development, as well as a terminus stage.

Key Words: groups, group development, group development models, group development linear models.

Agradecimentos

O meu obrigado sentido a todos os que, de alguma forma, e de muitas formas, me ajudaram a construir este trabalho.

Gostaria, em primeiro lugar, de agradecer ao Professor Paulo Renato, por toda a disponibilidade, preocupação, ajuda, paciência, cuidado, simpatia, simplicidade, rigor e empenho para que este trabalho se tornasse uma realidade. Por ter sempre acreditado em mim, por me ter dado sempre força e por ter sempre uma palavra de apoio.

O meu sincero obrigado ao Professor José Miguez, ao Dr. João Oliveira e a todos os elementos do CITTE (Centro de Intervenção e Treino para o Trabalho em Equipa) pelo alento na fase inicial da concepção deste trabalho.

Gostaria de agradecer ainda à Professora Leonor Cardoso pela disponibilidade e simpatia com que sempre me recebeu.

A todos os professores e à Dr.^a Alice, por me ajudarem a não desanimar.

À minha família por toda a compreensão.

Ao David, por todo o amor e amizade.

Índice

Introdução.....	1
Enquadramento Conceptual.....	4
Objectivos.....	21
Metodologia.....	21
Resultados.....	24
Discussão de Resultados.....	26
Conclusões.....	36
Bibliografia.....	37

Introdução

O estudo dos grupos de trabalho tem já uma longa tradição em Psicologia. Apesar de nem sempre serem estudados com a mesma intensidade e interesse, há praticamente um século que diversos investigadores prestam especial atenção a este domínio, que se constituiu um corpo de conhecimento vasto e importante (Miguez & Lourenço, 2001).

As novas tecnologias, a competição e eventos mundiais fomentaram a importância que os grupos de trabalho têm no seio organizacional. O centro vital de diversas organizações prende-se, actualmente, com a capacidade que os indivíduos têm para trabalhar como um grupo. Os indivíduos isolados deixaram de conseguir suplantar as exigências da era moderna tanto física como psicologicamente. Organizações públicas e privadas, com e sem fins lucrativos utilizam grupos de trabalho, a fim de alcançarem a sua missão e cumprirem os seus objectivos. Além disso, os grupos têm sido implementados a todos os níveis hierárquicos, assumindo diversos papéis e responsabilidades centrais no funcionamento das organizações (Smith, 2001).

No entanto, apesar da inquestionável importância que os grupos desempenham nas organizações actuais, permanecem ainda algumas questões que necessitam de ser clarificadas e enfrentadas (op. cit).

Para melhor entendermos os grupos, é crucial percebermos, também, o seu desenvolvimento. Com a proliferação das abordagens aos grupos foi sendo dada mais atenção aos processos de desenvolvimento dos grupos. Com efeito, os modelos que procuram descrever e explicitar tais processos têm-se multiplicado (e.g., Bales & Strodtbeck, 1951; Bennis & Shepard, 1956; Bion, 1961; Dunphy, 1964; Mills, 1964; Slater, 1966; Rogers, 1970; Hill, 1974; Tuckman & Jensen, 1977; Srivasta et al., 1977; Lacoursiere, 1980; Jewell & Reitz, 1981; Morgan et al., 1986; Gersick, 1988; Wheelan, 1990, 1994; Bowen & Fry, 1996; Buzaglo & Wheelan, 1999). Este facto faz sobressair a crescente consciência, por parte dos investigadores, de que compreender um grupo ou nele intervir passa por considerá-lo um sistema dinâmico, com uma história que explica o seu funcionamento e que o torna único em cada momento.

Os modelos de desenvolvimento grupal poderão ser considerados

como uma moldura dos comportamentos e processos do grupo, o que nos oferece um significado contextual para a compreensão dos processos, ao mesmo tempo que servem como referência quanto à forma como os grupos crescem ou evoluem. Os modelos de desenvolvimento dos grupos poderão oferecer um “standard” normativo para a comparação entre grupos, ajudando também a hipotetizar alguns eventos que poderão ocorrer no futuro do seu desenvolvimento. Adicionalmente, estas abordagens ao desenvolvimento grupal permitem uma oportunidade única no estudo do desenvolvimento dos padrões das relações humanas, já que alguns destes grupos, podem mesmo ser vistos como microcosmos da sociedade (Cohen & Smith, 1976).

O crescimento e desenvolvimento num grupo é marcado por uma sequência de eventos, alguns mais importantes que outros. Estes eventos representam factos significativos na vida do grupo e ocorrem num processo interrelacional. Para a maioria dos modelos de desenvolvimento grupal, os referidos eventos, tendem a ocorrer de forma ordenada, tendo em conta as condições antecedentes. O consenso a este respeito é relativamente alargado, tendo levado mesmo a que autores como Tuckman (1965), Tuckman e Jensen (1977) ou Wheelan (1990, 1994), após extensa revisão da literatura, tenham realizado propostas integradoras com o objectivo de consolidar trabalhos passados e solidificar o conhecimento produzido. A literatura que não suporta a existência de padrões de desenvolvimento nos grupos é, com efeito, ainda rara e, para autores como Oliveira, Miguez, & Lourenço (2005) e, também, Wheelan (1994), os estudos que apresentaram resultados díspares dos mais frequentemente encontrados na literatura, revelam problemas metodológicos e conceptuais, tanto ao nível do design como da definição.

Tendo em conta o que acabámos de explicitar, o trabalho que realizámos insere-se, de alguma forma, na linha de Tuckman (1965), Tuckman & Jensen (1977) e também Wheelan (1990,1994). O presente trabalho, centra-se na análise de alguns dos mais relevantes modelos de desenvolvimento grupal e procura ser um contributo para o gerar de modelos cada vez mais integradores. Comparar os diversos modelos em análise – nomeadamente no que respeita aos tópicos que os mesmos integram nas suas descrições e caracterizações de cada etapa – identificar as suas diferenças e, sobretudo, aquilo em que se aproximam, procurando fazer emergir o que de mais relevante acontece em cada momento de existência grupal, constitui o

objectivo central da investigação que realizámos.

Tendo em conta a multiplicidade de modelos na literatura, optámos por seleccionar para a análise sete modelos que se inserem na perspectiva que concebe o desenvolvimento grupal como uma sucessão de eventos que tendem a ocorrer de forma ordenada, tendo em conta as condições antecedentes. Embora se trate de uma pequena amostra sob o ponto de vista da quantidade, consideramos a mesma relevante sob o ponto de vista da representatividade, uma vez que se trata, como veremos, de alguns dos modelos mais vezes citados nas múltiplas publicações da literatura da especialidade.

I – Enquadramento conceptual

1. O estudo dos grupos e o conceito de grupo

Quase um século de história depois, a investigação e o estudo nos e dos grupos ainda está longe de ver o seu fim.

Apesar do interesse pelos grupos remontar á antiguidade¹, o interesse efectivo pelo estudo dos pequenos grupos tornou-se um campo delimitado da psicologia apenas nos anos 20 do passado século, com Allport (1920, 1924) que, no seu livro *Social Psychology*, descreveu o impacto da influência do grupo no comportamento (Lourenço, 2002). A partir desta altura surgiram inúmeras investigações e estudos acerca desta temática, especialmente nas décadas de 1940 e 1950, que abordaram aspectos como a liderança, a comunicação, a influência social, o conflito, as normas e muitos outros processos relacionados com a vida dos grupos. A pesquisa nesta área de estudo teve um decréscimo considerável durante as décadas de 1960 e 1970. No entanto, no domínio do comportamento organizacional, da psicologia clínica e educacional e das ciências políticas foi-se mantendo, ao longo do tempo, o interesse acerca dos grupos. Durante os anos 80 e 90 do século passado, assistiu-se a um renovado interesse pelo estudo dos grupos, numa linha mais ligada à psicologia social, nomeadamente no que concerne à categorização social, influência da minoria e cognição social (McGrath et al. 2000), mas sobretudo, no domínio da psicologia Organizacional e das ciências organizacionais em geral (e.g., Sundstrom et al., 1990; Salas et al., 1992; Campion et al., 1993; Guzzo & Salas, 1995; Savoie & Beaudin, 1995; Stoker & Remdisch, 1997; Wheelan & Burchill, 1999). Actualmente, apesar de algumas investigações continuarem o interesse pela influência dos grupos sobre os seus membros, surgiram novas preocupações e acentuou-se a investigação dos grupos no domínio das organizações, com grupos de

¹ As primeiras análises aos fenómenos colectivos, devem-se aos filósofos da Grécia Antiga. Embora mais preocupados com o conteúdo do que com os processos, é sobretudo a Platão (427 – 347 AC) e Aristóteles (384 – 322 AC), que se devem as primeiras análises aos fenómenos colectivos (Lourenço, 2002).

trabalho (Lourenço, 2002).

Apesar de não ser nosso propósito discutir e aprofundar problemáticas especificamente associadas ao debate relativo à própria noção de grupo, e embora, não raras vezes, aquela tenda a aparecer desligada da noção de desenvolvimento grupal (Oliveira, Miguez, & Lourenço, 2005), torna-se determinante no seio do nosso trabalho a definição deste conceito. Com efeito, em nosso entender, seria uma missão quase impossível levar a cabo um trabalho dedicado ao desenvolvimento grupal, sem que, num primeiro plano, fique explicado e delimitado o conceito de grupo.

A este propósito, não obstante, como vimos, emergir uma grande variedade de estudos relativamente aos grupos ao longo do tempo, bem como, naturalmente, uma, igualmente, elevada diversidade conceptual a eles associada, torna-se imperativo referir e destacar, no seio do nosso trabalho, os estudos relativos à organização do trabalho no Tavistock Institute de Londres, na década de 50 do passado século. Os investigadores do Tavistock, a partir da constatação de que um grupo é um sistema social com forte influência na eficácia organizacional, desenvolveram o modelo sociotécnico, o qual concebe os grupos como sistemas que integram, de forma interdependente, dois subsistemas indissociáveis mas distinguíveis, o subsistema afectivo e o subsistema tarefa (Lourenço, 2002)². O subsistema afectivo refere-se à realização das necessidades sócio-emocionais dos indivíduos que integram o grupo, enquanto o subsistema tarefa se refere à concretização de uma tarefa, ou tarefas, por parte dos membros do grupo. De acordo com o modelo sociotécnico, a compreensão global do sistema somente é possível quando se têm em consideração os dois subsistemas e a análise dinâmica das suas interrelações. De facto, ao dar ênfase à totalidade dinâmica de um sistema, em que o todo é diferente da soma das partes, bem como à interdependência entre os seus subsistemas (tarefa e afectivo) e entre estes e a sua envolvente, o modelo sociotécnico contribuiu para um novo olhar sobre os grupos e sobre questões relacionadas com a noção de inclusão, de pertença, e de percepção da interdependência entre os seus

² O referido autor considera que o modelo do Tavistock Institute, ao conseguir explicar a natureza sociotécnica dos grupos, constitui um dos mais importantes contributos tanto para a clareza conceptual, como para a investigação e intervenção em grupos.

membros (Miguez & Lourenço, 2001).

É nesta perspectiva que ancoramos a noção de grupo que adoptamos e que, como veremos, nos servirá de fio condutor à análise que efectuamos na parte empírica do presente trabalho, aos modelos de desenvolvimento grupal. Assim, seguindo a linha proposta por Miguez e Lourenço (2001), Lourenço (2002), Moreira (2007) ou Dimas (2007), consideramos que um grupo “será um sistema sociotécnico – porque fundado nos subsistemas afectivo e tarefa –, de natureza intersubjectiva – porque a sua natureza distinta de um sistema mais vasto (em que se insere) passa pela percepção da sua “realidade”, por parte dos membros e dos não membros –, que se expressa através de uma dinâmica relacional que constitui um sistema interactivo específico, e cujas características essenciais são a interdependência, a totalidade dinâmica, a prossecução de alvo (s) comum(s) e a existência de fronteiras temporais e psicológicas” (Lourenço, 2002, p.55).

Ancorados, assim, como dissemos já, numa perspectiva sociotécnica, consideramos que um grupo se funda e desenvolve através de relações de interdependência entre dois subsistemas: o subsistema afectivo, que se refere às relações entre os membros e o subsistema tarefa, referente ao alvo comum. Como sistema social, qualquer grupo, para o ser, necessita que os seus membros percepcionem um alvo comum, e que o valorizem, para mobilizarem a sua acção, relacionando-se entre si, na sua direcção. É esta interdependência que contribui decisivamente para que o grupo constitua uma totalidade dinâmica. Esta totalidade dinâmica é distinta do seu contexto e possui fronteiras temporais e psicológicas que permitem que os seus membros e os não membros distingam quem, ao longo do tempo, faz parte do grupo.

2. Desenvolvimento grupal

O desenvolvimento tem sido uma área muito estudada em diversos domínios. O estudo e entendimento do significado dos eventos que influenciam ou determinam o presente pode ser uma boa forma de prever o futuro. O conhecimento dos padrões de desenvolvimento, facilita, em larga escala, a intervenção em diversos dos seus aspectos. No campo da

psicologia, Freud foi o primeiro a aplicar estes princípios ao desenvolvimento humano. Com a proliferação do estudo dos grupos, no século passado, foi sendo dada cada vez mais atenção aos processos de desenvolvimento dos grupos (Cohen & Smith, 1976).

No entanto, pode-se afirmar que não existe consenso sobre o conceito de desenvolvimento grupal. Alguns autores apoiam as suas definições de desenvolvimento de grupos em modelos de desenvolvimento que sugerem a existência de fases ou estádios, enquanto outros negam a existência de fases, definindo o desenvolvimento grupal a partir de conceitos como o de clima de grupo (Moreira, 2007).

De um modo geral, é consensual que existe uma qualquer forma de desenvolvimento grupal, apesar de nem sempre ser fácil determinar quando começa ou termina, de facto, o grupo (McGrath, 1984).

É comum, no seio da literatura científica, encontrar o conceito de desenvolvimento grupal descrito como um processo através do qual uma colecção de indivíduos que carecem de ligações entre si, se vai desenvolver de forma a tornar-se uma entidade própria e unificada, com estruturas e normas de comportamentos e papéis a desempenhar pelos seus membros (Brower, 1996).

Desde os trabalhos de Bales (1950), dedicados aos padrões de interacção dos pequenos grupos que diversos estudos têm sido realizados sobre os processos de desenvolvimento grupal. Desde os mais conceptuais (e.g., Bennis & Shepard, 1956; Bion, 1961; Caple, 1978; Rogers, 1970; Slater, 1966) aos mais empíricos (e.g., Bales, 1950; Dunphy, 1964; Hill, 1974; Mills, 1964; Verdi & Wheelan, 1992; Wheelan & McKeage, 1993), tais estudos fizeram emergir teorias e modelos dedicadas à evolução e desenvolvimento dos grupos.

Encontramos na literatura duas concepções acerca do desenvolvimento dos grupos: a) o desenvolvimento como um processo de criação de um grupo, ou seja, o desenvolvimento visto como um antecedente ao ser-se grupo e b) o desenvolvimento como um processo de evolução do grupo, por outras palavras, o desenvolvimento como um processo inerente e indissociável do ser-se grupo (Oliveira, Miguez, & Lourenço, 2005).

O nosso trabalho considera, em concordância com os autores da segunda linha de investigação atrás exposta, o desenvolvimento como uma

evolução do grupo ao longo do tempo, um progresso em que ocorre determinada continuidade, nomeadamente no que se refere à estrutura interna, à cultura do grupo e mesmo aos processos que se encontram em transformação.

Embora os diversos estudos, teorias e investigações realizadas, pareçam sustentar que, no seu processo evolutivo, os grupos se desenvolvem através de fases passíveis de serem identificadas e descritas como estádios de desenvolvimento (Brower, 1996; Wheelan et al., 1997; Buzaglo & Wheelan, 1999), as diversas teorias elaboradas a propósito do desenvolvimento dos grupos, diferem entre si. As razões destas diferenças, segundo Oliveira, Miguez, & Lourenço (2005), residem essencialmente na forma como cada uma delas concebe o processo de desenvolvimento dos grupos, e de forma mais particular, na questão da sequencialidade, o que tem conduzido à criação, por parte de diversos investigadores, de tipologias de modelos baseadas nas diferenças e semelhanças observadas.

Morgan, Salas & Glickman (1994), defendem uma tipologia dos modelos de desenvolvimento de grupo como lineares e não lineares. Os primeiros, referem-se aos modelos em que o desenvolvimento dos grupos se processa de forma sequencial e predefinida. Nestes, incluem modelos como os de Bennis & Shepard (1956), de Bales & Strodtbeck (1951), de Tuckman (1965) e de Tuckman & Jensen (1977). Nos modelos de tipo não linear são incluídos aqueles que respeitam características grupais como: 1) são sistemas que dependem do meio exterior, e por isso podem ser considerados mais abertos que fechados, 2) possuem grande heterogeneidade de membros interconectados e 3) existem com a finalidade de responder á produção de um trabalho específico. Exemplos de modelos que se enquadram neste tipo são os de Gersick (1988) e os de McGrath (1984, 1991). No entanto, segundo Moreira (2007), a tipologia acima referida, reduz a complexidade de alguns modelos a uma análise dicotómica, acabando por lhes retirar as suas diferenciações conceptuais. Além disso, modelos como, por exemplo, o de Gersick (1988), parecem não poder ser incluídos na análise dicotómica linear-não linear.

Arrow, Poole, Henry, Wheelan e Moreland (2004), após efectuarem uma revisão da literatura, distinguem duas tipologias de caracterização do desenvolvimento grupal: 1) Uma primeira considera quatro propulsores da

mudança: 1.1) os modelos do ciclo de vida, em que o desenvolvimento grupal é levado a cabo por uma sequência de estádios pré-estabelecidos; 1.2) os modelos teológicos, que defendem que o desenvolvimento dos grupos é descrito como o movimento que busca determinado objectivo, sendo o seu ajustamento determinado pelo meio ambiente; 1.3) os modelos dialécticos, que, por sua vez, defendem que a mudança se opera a partir da entidade em oposição (a passagem para o ciclo seguinte vai depender da resolução da referida oposição); 1.4) finalmente, os modelos evolucionários, que vêem o desenvolvimento grupal como uma emergência de ciclos de variação, selecção e retenção; 2) A segunda tipologia proposta pelos autores acima citados, refere-se à natureza das forças que favorecem o desenvolvimento grupal – se são internas ou externas ao grupo. As primeiras referem-se a um processo mais endógeno e cíclico a ocorrer ao longo de múltiplas escalas temporais, as segundas referem-se ao ajustamento social e à sincronização de ritmos de sistemas de interesses.

A partir da tipologia a que chegaram, Arrow, Poole, Henry, Wheelan e Moreland (op. cit) classificam os modelos em cinco tipos: 1) tipo sequencial, como por exemplo, os modelos de Bennis & Shepard (1956), de Tuckman (1965) ou de Wheelan (1994), que classificam uma sequência de estádios qualitativamente diferentes ao longo do ciclo de vida do grupo; 2) de ciclo repetido, cujos ciclos se repetem ao longo de desenvolvimento, como o de Bion (1961) ou de Worchel (1996); 3) de equilíbrio robusto, em que os grupos depois de encontrarem a resposta ao processo de mudança, encontram forças de auto-regulação capazes de diminuir as disrupções externas, como é o caso do modelo de Bales (1955); 4) de equilíbrio pontuado, como por exemplo o modelo de Gersick (1988), em que o desenvolvimento é alternado entre períodos de inércia e períodos de rápidas mudanças, e 5) de resposta adaptativa, por exemplo o modelo de McGrath (1984, 1991), em que o desenvolvimento depende de forças de mudança e de continuidade operando em diferentes modos de actividade.

Boyatzis e McLeod (2006), propõem duas bases de todos os modelos de desenvolvimento grupal existentes: 1) a perspectiva psicodinâmica do desenvolvimento grupal e 2) a perspectiva temporal do desenvolvimento grupal. Na primeira, incluem três classificações: 1) os modelos lineares progressivos ou modelos lineares aditivos. Nestes modelos,

o grupo move-se em direcção aos seus objectivos implícitos e é descrito como o movimento para a resolução de assuntos distintos muitas vezes de natureza oposta. Neste tipo de modelo está incluído o de Bennis e Shepard (1956); 2) Os modelos recursivos, muito similares aos anteriormente referidos, diferem na inclusão de uma fase terminal de declínio ou de “morte do grupo”, (enquanto que nos modelos lineares progressivos, o grupo ao alcançar um pico de eficácia continua a funcionar a esse nível). Um exemplo de modelo que se enquadra nesta categoria é o de Tuckman & Jensen (1997); 3) Os modelos de “morphing”, baseados numa troca de forças e assuntos em emergência constante. O exemplo mais representativo deste tipo de modelos é o de Bales (1950).

A segunda corrente considerada por Boyatzis e McLeod (2006), remete-nos para os modelos de equilíbrio pontuado. Este paradigma foi, até há pouco tempo, considerado como opositor do paradigma linear progressivo do desenvolvimento grupal. Os modelos de equilíbrio pontuado têm em conta a noção de tempo e os mecanismos que permitem que um determinado grupo passe de um estágio ou fase a outra, bem como a sua adaptação a novas realidades. Um exemplo deste tipo de modelo é o de Gersick (1988).

Smith (2001) classifica os modelos de desenvolvimento em três tipos: 1) modelos progressivos lineares, como são exemplo os de Bennis & Shepard (1956), Tuckman (1965) e Tuckman & Jensen (1977), 2) modelos pendulares e cíclicos, como o de Bales & Strodtbeck (1951) e o de Schutz (1958), e 3) modelos não sequenciais ou híbridos como o de McGrath (1986), de Gersick (1988) e o de Morgan, Salas & Glickman (1993). Nos modelos progressivos lineares, são incluídos os modelos que implicam um crescimento da maturidade do grupo ao longo do tempo. Os modelos cíclicos e pendulares referem-se ao conjunto de modelos em que o desenvolvimento grupal denota uma sequência de eventos recorrente. Os modelos não sequenciais são os que não implicam, necessariamente, uma sequência de eventos específica, – os eventos que ocorrem, são considerados como o resultado de factores contingentes que mudaram o alvo das actividades do grupo. Por fim, os modelos híbridos referem-se aos modelos que combinam diferentes modelos com o objectivo de criar um novo, tal como os modelos não-sequenciais, estes não prevêem uma ordem específica dos padrões de desenvolvimento dos grupos.

Lourenço (2002), tendo em conta os trabalhos de Bouwen & Fry (1996) e de Wheelan & Kaeser (1997), distingue quatro tipos de modelos: lineares, em espiral, de polaridade e de equilíbrio interrompido.

Os mais encontrados na literatura, são os modelos lineares. Nestes, o desenvolvimento dos grupos é entendido como uma sucessão de fases ou estádios consecutivos com uma sequência predefinida em direcção à maturidade. Os modelos lineares, tendem a divergir quer na linguagem escolhida pelos autores quer na identificação do número de fases de desenvolvimento que o grupo atravessa, no entanto, a literatura da especialidade é consensual ao admitir que nos modelos lineares, os grupos evoluem de uma fase inicial de dependência em relação à autoridade, em que o grupo está centrado em aspectos relacionados com a inclusão e com a orientação, para um estádio de maturidade caracterizado pela produção, colaboração e interdependência. Não obstante, passam por períodos intermédios marcados, numa fase inicial, pela contradependência (tanto no que se refere a rebelião face ao líder como a conflitos entre os membros do grupo), e, posteriormente, pelo emergir da confiança e coesão no que se refere ao estabelecimento de normas, papéis, estruturas e procedimentos. O desenvolvimento dos grupos poderá ser, nesta perspectiva, comparável aos modelos da psicologia do desenvolvimento dedicados ao desenvolvimento humano. O grupo evolui em busca da maturidade, apesar de esta maturidade nem sempre ser atingida, podendo, mesmo, o grupo fixar-se numa fase particular e deixar de avançar no seu desenvolvimento. Nesta classificação podem-se incluir os modelos de Bennis & Shepard (1956); Tuckman (1965), Tuckman & Jensen (1977); Heinen & Jacobson (1976); Wheelan (1990,1994); Brower (1996) e Agazarian & Gantt (2000).

Os modelos em espiral ou cíclicos entendem o desenvolvimento como um processo circular. Ao longo do tempo, os grupos vão lidando com diferentes temas/assuntos a níveis mais elevados. A resolução de certos tópicos dos grupos, torna-se temporária, o grupo ao evoluir através de movimentos em espiral, vai noutra ponto do tempo retomá-los. Ao necessitar desta actualização permanente, a maturidade grupal estará sempre em construção. Para os modelos em espiral, a distinção entre temas/assuntos explícitos e implícitos é de grande importância, uma vez que o grupo evolui ciclicamente de um tema explícito (e.g. participação), até emergir um tema

mais implícito e conflitual que é assumido como objecto de análise e/ou resolução (e.g., dependência). Fazem parte desta denominação modelos como os de Schutz, (1958), Bion (1961), Slater (1966), Yalom (1975), e St. Arnaud (1978).

Os modelos de polaridade ou polares vêem o desenvolvimento dos grupos como um campo de tensões contínuo entre forças que são opostas ou que se equilibram. O grupo, ao longo de seu desenvolvimento, vai-se situar algures num *continuum* entre as forças em oposição, como por exemplo, questões como a identidade (grupal vs individual) ou a dependência (dependência vs independência). O modelo de Pagés (1968) e o de Smith & Berg (1987) são ilustrativos da perspectiva acima explicitada.

Nos modelos de equilíbrio interrompido, o desenvolvimento dos grupos é perspectivado essencialmente em torno da consciência que os membros do grupo possuem acerca da dimensão temporal. A consciência do tempo é o motor que vai fazer com que os grupos se desenvolvam, ao alternar momentos de continuidade, estabilidade e inércia, com períodos de transição e revolução. Quando a pressão do tempo se faz sentir, este torna-se um elemento dominante no grupo, fazendo com que o grupo se mova e se organize em torno de objectivos partilhados. O modelo de Gersick (1988) é um exemplo dos modelos de equilíbrio interrompido.

Apesar de os modelos lineares de desenvolvimento grupal serem os que se encontram em maior número na literatura, dos estudos de Smith (2001) apontarem para a validade das fases e, também, de Agazarian e Gantt (2003) defenderem que as fases são universais e aplicáveis a todos os sistemas humanos vivos, independentemente do contexto, alguns estudos (e.g., Arrow et al, 2000 e Gersick 1998), apontam para a possibilidade de outras sequências possíveis, questionando assim a validade dos modelos lineares.

Gersick (1988,1989) aponta algumas críticas a este respeito, salientando que os modelos lineares a) carecem de explicações ao nível dos mecanismos de mudança, do que a provoca, e de quanto tempo cada grupo permanece em cada uma das fases, b) consideram o grupo como uma unidade fechada, negligenciando a influência dos outros grupos e do contexto, c) não consideram o ritmo da mudança, d) não consideram os prazos e os ajustes que os grupos necessitam de fazer para os cumprir e e)

não explicam como é que alguns padrões que deveriam aparecer apenas mais tardiamente na vida do grupo se manifestam logo nos primeiros segundos de interação. Gersick (1988) considera ainda que estes modelos têm uma utilidade limitada no seio organizacional, criticando igualmente a universalidade e a sequência invariável prevista por estes modelos.

Arrow et al, (2000), cit. in Oliveira et al., (2005), acrescentam, adicionalmente, outras críticas aos modelos lineares. Segundo estes autores, o processo de formação de um grupo não é um processo único, e indicadores como as condições e acontecimentos iniciais de formação do grupo, tal como a capacidade de alcançar os objectivos através de caminhos diferentes, podem conduzir a diferentes padrões de desenvolvimento dos grupos. Os mesmos autores consideram, ainda, que diferentes modelos se encontram associados a diferentes tipos de grupos, o que poderá conduzir a diferentes padrões de desenvolvimento, colocando assim em causa a generalização dos diversos modelos. Por outro lado, diferentes padrões de desenvolvimento podem, ainda, estar associados a diferentes aspectos de um grupo ou a um mesmo aspecto global, pelo que a sequência linear rígida pode não ser a única possível para todos os grupos. Além disso, os autores consideram que os grupos podem saltar um estágio ou começar num diferente ponto do ciclo.

As críticas que acabámos de apresentar aos modelos lineares, parecem indicar que os diferentes modelos de desenvolvimento grupal, em vez de se excluírem se completam, uma vez que uns poderão explicar de forma mais eficaz determinadas variáveis e outros, por sua vez, outras. Os múltiplos e diferentes estudos feitos sobre os modelos de desenvolvimento grupal, sugerem que estes se complementam e descrevem de forma válida o desenvolvimento dos grupos, não existindo, por isso, melhores modelos, ou uma forma de explicar e descrever definitivamente o desenvolvimento grupal (Oliveira, Miguez, & Lourenço, 2005).

Torna-se, portanto, pertinente um esforço no sentido de uma análise dos modelos de desenvolvimento. O nosso trabalho, como foi já referido, vai incidir nos modelos lineares de desenvolvimento grupal por serem estes os que mais aparecem documentados na literatura da especialidade – a maioria dos modelos de desenvolvimento dos grupos insere-se nesta linha. Além disso, esta linha de descrição do desenvolvimento dos grupos apoia-se numa investigação considerável ao longo de décadas, sendo aceite por uma vasta

literatura e tendo uma escassa literatura oponente.

3. Breve descrição dos modelos de desenvolvimento em análise

Apresentamos a seguir os modelos lineares de desenvolvimento grupal que foram objecto de análise no nosso trabalho. O nosso propósito é, por um lado, clarificar as fases que cada um considera, uma vez que na análise feita aos modelos optámos por considerar quatro níveis/momentos de existência grupal – independentemente do número de fases que cada autor em análise propõe – e por outro, caracterizar os diversos modelos relativamente à forma como os mesmo concebem o desenvolvimento grupal, tendo em conta aqueles que consideramos serem os subsistemas fundadores de qualquer grupo, e que, por isso, definimos como categorias, na análise feita aos modelos por nós escolhidos: o subsistema afectivo e o subsistema tarefa.

O modelo de Bennis & Shepard (1956)

Bennis & Shepard (1956) propuseram um modelo de desenvolvimento dos grupos a partir de investigações com grupos de formação interpessoal (T-Groups). Para os autores do modelo, um grupo maduro será o que conseguir operar com base numa “comunicação válida”. Até conseguir atingir esse patamar, o grupo terá de resolver incertezas, dificuldades e obstáculos oponentes ao seu desenvolvimento. Uma vez que os aspectos sócio-afectivos ou relacionais do grupo são enfatizados pelos autores, os principais obstáculos à maturidade – ou ao desenvolvimento da comunicação – são os problemas relacionados com a dependência em relação à autoridade e aqueles associados com a interdependência relacional entre os membros.

Segundo estes autores, o desenvolvimento grupal ocorre ao longo de duas fases – Dependência e Interdependência. A primeira fase gira em torno dos problemas relacionados com a autoridade e a segunda dos problemas de relações interpessoais. Cada fase de desenvolvimento comporta três subfases, ou seja, ao longo do seu desenvolvimento o grupo percorre um total de seis etapas diferentes.

A fase de dependência em relação à autoridade começa com a subfase 1 e é caracterizada pela submissão como forma de resposta à insegurança pessoal e à incerteza. Os membros do grupo esperam que o responsável pelo grupo estabeleça os objetivos e regras de conduta. A ambiguidade própria desta fase torna-a intolerante para alguns dos membros do grupo.

Na subfase 2 tornam-se dominantes as manifestações de contradependência. São formados dois subgrupos que se opõem, em torno de problemas relacionados com a liderança e a estrutura do grupo. De um modo geral, os membros do grupo revoltam-se contra o líder porque se sentem decepcionados com ele.

Na subfase 3, o problema da dependência é resolvido. Esta fase é caracterizada por um período de vacilações e indecisões durante o qual o grupo se subdivide em subgrupos em conflito, os quais tentam ganhar poder. O primeiro indicador de maturidade do grupo relaciona-se com a resolução deste problema e manifesta-se pela aceitação de uma responsabilidade partilhada relativamente ao destino do grupo.

Com os problemas da dependência resolvidos, os membros do grupo voltam-se, na subfase 4, para um período de preocupação com a identificação dos membros uns com os outros. O grupo sente-se coeso, feliz e partilha um sentimento de pertença. Todas as decisões são unânimes. Quando o grupo se apercebe que a harmonia sentida é ilusória, entra na subfase 5, marcada por uma preocupação relativa à identidade individual. O grupo divide-se em dois subgrupos, os que defendem o desenvolvimento de relações próximas entre os membros e os que se opõem a elas. Os que se opõem receiam que a sua identidade como indivíduos seja destruída, o que causa desconfiança entre os membros, factor caracterizador desta fase.

O conflito existente na subfase precedente é resolvido na subfase 6, o que implica que os membros do grupo verbalizem o seu próprio esquema conceptual de compreensão do comportamento humano. É a resolução eficaz das questões interpessoais que permite ao grupo atingir a sua maturidade e desenvolver uma “comunicação válida”. Nesta fase, os membros do grupo aceitam as diferenças entre si, os conflitos referem-se à tarefa e não às relações e são adequadamente geridos, as decisões são tomadas por consenso, e os membros revelam-se conscientes do seu próprio

envolvimento no grupo.

De acordo com o modelo, os grupos nem sempre conseguem atingir a maturidade, fixando-se, não raras vezes, em estádios intermédios.

O modelo de Tuckman (1965) e de Tuckman e Jensen (1977)

A partir de estudos em grupos de psicoterapia, de formação, de laboratório e naturais, Tuckman (1965) e Tuckman e Jensen (1977), elaboraram um dos mais divulgados modelos de desenvolvimento grupal. O modelo dos referidos autores considera que os grupos se desenvolvem ao longo de cinco fases. As cinco fases procuram descrever as transformações que ocorrem num grupo, quer ao nível do subsistema afectivo, quer ao nível do subsistema tarefa.

No estágio de formação (forming), que no plano das relações se caracteriza pela dependência e por uma atitude crítica e, no plano da tarefa, por actividades de orientação, os membros estão preocupados em “testar fronteiras”, tendo em vista estabelecer as grandes regras. Os membros tentam também estabelecer a sua identidade pessoal no grupo e desenvolver uma impressão pessoal nos outros. O estágio que se segue, é “tempestuoso” (storming), e é marcado por conflitos entre os membros e por reacções emotivas face à exigência da tarefa. Segue-se um estágio de normalização (norming), que se manifesta pela coesão de grupo no plano interpessoal e por uma troca livre de opiniões no plano da tarefa. Nesta fase os membros do grupo têm um sentimento de pertença e estabelecem novas normas. A fase 4, designada por fase de desempenho (performing), é uma fase de maturidade do grupo. No plano interpessoal pressupõe um reconhecimento de papéis funcionais e caracteriza-se pela emergência de soluções no plano da tarefa. Nem todos os grupos desenvolvem este estágio, podendo estagnar num dos anteriores.

A fase 5, ou de suspensão do grupo (adjourning), foi acrescentada ao modelo de Tuckman (1965) em 1977 por Tuckman e Jensen. Esta fase refere-se à terminação do grupo porque a tarefa foi concluída.

O modelo de Brouwer (1996)

Brouwer (1996) elabora um modelo de desenvolvimento dos grupos que descreve a forma como os membros desenvolvem representações cognitivas e afectivas partilhadas e complementares, os “esquemas”. Os “esquemas” incluem percepções sobre os outros membros, sobre si no grupo, e sobre regras e normas de comportamento.

Os cinco estádios deste modelo são descritos com base nos principais processos cognitivos e afectivos, activos em cada um deles.

Na primeira fase (esquema inicial), o grupo é marcado pela anomia ou ausência de normas. A disparidade entre os resultados a atingir e os meios para o alcançar, faz com que, nesta fase inicial, falte aos membros estrutura de comunicação, relações, poder, liderança, normas e papéis. Os membros do grupo procuram dar um sentido à situação com base nas suas experiências passadas com grupos e outras situações semelhantes, ou seja, cada membro recorre aos seus “esquemas” para tornar o grupo compreensível e predizível, sob o seu ponto de vista. Cada membro percebe o grupo de forma particular. O segundo momento de desenvolvimento do grupo é denominado “à volta do líder”. Quanto maior a experiência passada em situações semelhantes dos membros do grupo, mais realísticos e elaborados serão os seus esquemas. No entanto, ao interagir, os membros são obrigados a violar as suas “realidades esquemáticas” do grupo. O sentido atribuído ao grupo por cada um dos membros é posto em causa pelos comportamentos dos outros membros cujos esquemas são diferentes. Nesta fase, os membros do grupo atravessam uma “crise de realidade” ao sentirem-se confusos e sem qualquer poder sobre o grupo. Os membros centram-se no líder que os pode ajudar a resolver a sua confusão inicial. É o líder que explica as regras e fornece as directrizes, ou seja, descreve a realidade para o grupo. À medida que o líder providencia uma visão adequada para os membros, o nível de ansiedade causado pela anomia reduz-se. Na fase seguinte, designada como “em torno de si próprio”, os esquemas do líder são questionados pelos membros do grupo, pois as expectativas dos membros relativamente a si mesmos tendem a ser mais complexas e elaboradas do que as prescritas pelo líder. Cada membro começa a afirmar e a defender o seu próprio esquema, o que causa conflito e rebelião. Tal pode ser visto como uma “segunda crise de realidade”, que, por

vezes, pode ser um momento crítico para a decisão de permanecer, ou não, no grupo. Para o modelo, a melhor resposta de resolução desta segunda crise de realidade, é negociar, adoptando uma posição intermédia entre o abandono do grupo ou o abandono dos seus esquemas. Nesta fase, os membros estão muito centrados em si mesmos, a tarefa vai determinar a forma como cada membro reavalia os seus objectivos e papéis dentro do grupo. Com base no seu próprio papel, os membros começam a desenvolver e a negociar outros aspectos dos seus esquemas partilhados. Este processo inicia-se com os membros do grupo a colocarem-se a si próprios nos esquemas do grupo que são partilhados, desenvolvendo o sentido de si próprios através de manifestações de padrões de comportamento consistentes com esse esquema. Os membros do grupo começam, assim, a negociar a compreensão partilhada de normas e regras básicas de comportamento no grupo. O desenvolvimento dos esquemas partilhados continua até que o grupo se torne compreensível e predizível para os membros, de modo a que estes possam estabelecer uma percepção partilhada da realidade do seu grupo, sendo capazes de se centrar de forma mais directa na tarefa, entrando, assim, na última fase de desenvolvimento. Na quarta fase de desenvolvimento, os membros estendem as suas próprias fronteiras para as fronteiras do grupo, o que constitui uma alteração de uma postura egocêntrica inicial para uma postura sociocêntrica.

O Modelo integrado de desenvolvimento dos grupos de Wheelan (1990,1994)

O modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal de Wheelan (1990,1994), teve por base alguns modelos anteriormente desenvolvidos por autores como Bennis & Shepard, (1956), Schutz (1958), Bion (1961) e Tuckman & Jensen, (1977), integrando o que há teoricamente de comum entre eles.

O primeiro momento da vida do grupo é marcado por insegurança e ansiedade. O conflito tende a ser evitado a todo o custo devido à incerteza de manutenção no grupo. Esta fase inicial de desenvolvimento centra-se, sobretudo, em assuntos de inclusão e de dependência. No segundo estágio, os membros tentam encontrar o seu lugar no grupo e procuram libertar-se da

autoridade do líder. As diferenças interpessoais são fonte de tensão e de discórdia. Nesta fase, o conflito, mais do que inevitável, é, também, necessário para um posterior desenvolvimento da confiança e de um clima que permita aos membros discordarem uns dos outros. A terceira fase é marcada pelo desenvolvimento da confiança e de uma negociação mais madura acerca de objectivos, regras, estrutura grupal e divisão do trabalho. A fase que se segue é caracterizada por uma orientação para a tarefa e por uma troca aberta de informação e feedback. Os grupos temporários passam, ainda, por uma quinta fase em que se dá a separação do grupo. A iminência da separação do grupo pode causar rompimento e conflito ou os membros do grupo podem rever e avaliar o seu trabalho como forma de completarem a experiência de grupo.

O modelo de Heinen & Jacobson (1978)

Na primeira etapa do desenvolvimento grupal, Heinen e Jacobson (1978) explicam o processo através do qual os indivíduos se identificam com o grupo. Os indivíduos consideram o seu relacionamento com o grupo em termos do que podem obter desse relacionamento. Uma experiência anterior com outros grupos de trabalho pode criar nos indivíduos uma imagem de como será o novo grupo. Na primeira etapa, as fronteiras do grupo encontram-se pobremente definidas. A ligação emocional ao grupo que se forma na primeira etapa pode fazer surgir sintomas do “pensamento de grupo”. A segunda fase de desenvolvimento é caracterizada por conflitos e hostilidades entre os membros do grupo. O grupo começa a redefinir a sua concepção e a procurar modos alternativos de operar. A interacção de algumas díades tende a aumentar e são formadas coligações entre os indivíduos, as quais visam melhorar as recompensas e reduzir os custos. Seguidamente, na terceira fase, há uma ênfase na integração. A diferenciação e falta de harmonia da fase anterior dá lugar a um processo que traz harmonia e unidade ao grupo. O grupo coordena-se como uma unidade para a tarefa. Nesta fase, o grupo encontra-se mais exposto ao “pensamento de grupo”, e os “guardadores de mente” desenvolvem-se no seio do grupo. Na última fase do seu desenvolvimento, os membros do grupo estão integrados. Nesta etapa, o grupo é capaz de uma resolução eficaz de

problemas, negocia os desacordos e obstáculos e aceita inovações.

O modelo de Agazarian e Gantt (2000, 2003)

O desenvolvimento dos grupos, no modelo de Agazarian e Gantt (2000, 2003), opera-se em torno de três fases: 1) autoridade; 2) intimidade e 3) interdependência. Na fase de autoridade, as principais preocupações do grupo prendem-se com assuntos relacionados com o poder, o controlo e com a autoridade. Dentro da primeira fase, as autoras distinguem duas subfases: a subfase 1 é mais passiva, os indivíduos evitam tanto as relações interpessoais como os assuntos relacionados com a tarefa. A subfase 2 é mais activa em termos de confronto entre os membros do grupo.

Na fase de intimidade, as relações interpessoais tornam-se mais importantes do que a autoridade ou liderança. É frequente a ocorrência de conflitos interpessoais, para alguns membros a inclusão e pertença são muito importantes, enquanto que outros preferem continuar sozinhos. Somente quando os membros grupos são capazes de aceitar as suas diferenças é que passam para a última fase de desenvolvimento. Na fase de interdependência o grupo passa a estar centrado no contexto e é capaz de utilizar os seus próprios recursos; os membros do grupo voltam-se para a tarefa, tendo presente que os objectivos do grupo serão atingidos em conjunto e que cada membro tem a sua responsabilidade no seio deste.

II – Objectivos

De acordo com o explicitado nos pontos anteriores deste trabalho, em que procurámos deixar clara a importância que os modelos de desenvolvimento grupal têm na investigação acerca dos grupos e do desenvolvimento grupal, as questões de investigação subjacentes ao nosso estudo prendem-se com a identificação e caracterização dos processos grupais que são referidos nos modelos lineares de desenvolvimento grupal: quais os principais processos grupais e como são descritos/caracterizados pelos diferentes modelos? O que os distingue e, sobretudo, o que os une?

Decorrentes das questões enunciadas, traçámos os seguintes objectivos:

Geral: Identificação dos processos grupais que emergem no seio de alguns dos principais modelos lineares de desenvolvimento grupal.

Específicos: Comparação dos diferentes modelos lineares de desenvolvimento grupal analisados, com especificação de semelhanças e diferenças entre eles e tentativa de fazer emergir uma grelha de leitura comum aos vários modelos analisados.

III – Metodologia

Escolhemos uma técnica qualitativa de análise dos dados, a análise de conteúdo. Trata-se de uma das técnicas mais utilizadas em investigações empíricas em ciências sociais e humanas e que permite uma descrição objectiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto de qualquer tipo de comunicação (Bardin, 1986). Segundo Cardoso (2000), será mais correcto aludir à análise de conteúdo, não como uma técnica, mas, como um conjunto de técnicas, em que a análise temática traduz o processo mais utilizado na análise de conteúdo.

Para o desenvolvimento da análise temática de conteúdo, escolhemos a técnica descrita por Bardin (1986). Esta análise consiste na decomposição de textos em unidades e depois classificação por

reagrupamento. Prevê três etapas de execução: 1) análise prévia; 2) a exploração do material e 3) tratamento dos resultados. Na análise de conteúdo, a inferência orienta-se por diferentes pólos de atenção, dependendo do objectivo do investigador. Nesta fase, no caso do nosso trabalho, são interpretados os resultados de forma a atingir o âmago dos modelos lineares de desenvolvimento grupal.

A análise exploratória, com a finalidade de seleccionar documentos a partir dos quais iríamos identificar os modelos de desenvolvimento grupal a analisar, foi realizada tendo como ponto de partida o facto de que iríamos seleccionar publicações que tratassem a temática do desenvolvimento grupal. Iniciámos a procura através de uma busca em diversas bases de dados científicas, em suporte digital, nomeadamente a Ebsco, a Proquest, a Eric e a Emerald, e, também, através de uma busca em diversas revistas e livros, em suporte de papel, da biblioteca da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra. Recorremos, ainda, a publicações cedidas quer pelos nossos orientadores quer por investigadores do CITTE (Centro de Intervenção e Treino para o Trabalho em Equipa)³.

O desenvolvimento deste trabalho resultou na selecção de 120 publicações, entre artigos conceptuais, teses e estudos empíricos. Dentro dos 120 artigos seleccionados, pudemos verificar que os modelos lineares foram, sem dúvida, os mais citados (a percentagem de modelos lineares citados situou-se nos 92%). Destes, para integrarem a nossa amostra, seleccionamos sete modelos (a que correspondiam sete artigos especificamente dedicados aos mesmos) porque, além de serem dos mais citados (todos eles foram citados, no mínimo, em 10% das publicações que analisámos - constituindo, assim, uma referência neste domínio), foi possível aceder, também, à fonte directa, condição absolutamente necessária ao estudo que iríamos realizar, já que eliminava os enviesamentos decorrentes das inevitáveis análises /interpretações feitas pelos investigadores aos modelos originais.

Todos os modelos em análise foram publicados em revistas científicas, entre os anos de 1956 e 2003: 1) Bennis, W., & Shepard, H. (1956). A theory of group development. *Human Relations*, 9(4), 415-437; 2) Tuckman, B. W. (1965) Developmental sequence in small groups.

³ Gostaríamos, neste âmbito, de deixar o nosso sincero agradecimento ao Dr. João Oliveira pela cedência de diversos artigos.

Psychological Bulletin, 63(6), 384-399; 3) Heinen, J. S., & Jacobson, E. (1976). A model of task group development in complex organizations and a strategy of implementation. *Academy of Management Review*, 1, 98-111; 4) Tuckman, B. W., & Jensen, M. A. C. (1977). Stages in small group development revisited. *Group and Organizational Studies*, 2(4), 419-427; 5) Brower, A. M. (1996). Group Development as Constructed Social Reality Revisited: The Constructivism of Small Groups. *Families in Society: The Journal of Contemporary Human Services*, 77, 336-344; 6) Wheelan, S., & Kaeser, R. M. (1997). The influence of task type and designated leaders on developmental patterns in groups. *Small Group Research*, 28(1), 94-121; 7) Agazarian, Y. M., & Gantt, S. P. (2003). Phases of group development: Systems-centered hypotheses and their implications for research and practice. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 7(3), 238-252.

No seguimento do que anteriormente foi referido, o conjunto de regras adoptadas para a realização da análise temática foram as de Bardin (1986), podendo sintetizar-se da seguinte forma:

a) Leitura integral de todos os documentos, com o objectivo de delimitar o alvo da nossa análise, isto é, a descrição dos modelos de desenvolvimento grupal.

b) Definição das unidades de análise:

- Unidades de registo: considerámos como unidade de significação a codificar o mais pequeno segmento de texto, isto é, foi tomada a proposição como unidade de registo;

- Unidade de contexto: consideramos cada um dos modelos de desenvolvimento grupal, na sua globalidade, como a unidade de contexto que melhor clarificaria a unidade de registo;

- Unidade de enumeração: coincide com a unidade de contexto;

- Escolha das categorias: escolhemos como categorias o que

consideramos ser os subsistemas fundadores de qualquer grupo: o subsistema afectivo e o subsistema tarefa.

Como foi referido, os modelos lineares de desenvolvimento grupal são os mais conhecidos e citados dos modelos de desenvolvimento dos grupos. No entanto, o consenso quanto ao número de fases não foi, ainda, atingido. Assim, independentemente do número de fases consideradas pelos autores dos artigos por nós seleccionados, optámos por considerar quatro momentos distintos. Nos modelos lineares de desenvolvimento, é consensual que os grupos, no seu desenvolvimento, atravessam um percurso marcado por um momento de grande dependência até um momento de autonomia, passando por momentos intermédios de grande conflitualidade e de reestruturação.

Assim, a grelha por nós criada considera quatro principais momentos⁴ a que atribuímos uma designação, com base, como veremos, no tema dominante em cada um desses momentos, adicionalmente, o quinto momento refere-se à terminação do grupo. Deste modo, designámos o momento 1 como *ansiedade e dependência*; o momento 2 como *conflito*; o momento 3 *identidade grupal* e o momento 4 *flexibilidade e autonomia*; por fim, o quinto momento, foi, por nós, designado por *terminação*.

IV – Resultados

Apresentamos de seguida os resultados obtidos através da análise de conteúdo efectuada aos documentos por nós escolhidos.

A análise de conteúdo, indo ao encontro das grandes temáticas presentes nos artigos de desenvolvimento grupal estudados, fez emergir 4 temas que abrangem as duas categorias por nós definidas e um vasto conjunto de subcategorias emergentes que poderão ser observadas no quadro 1.

O quadro 2 possibilita a visão dos dados recolhidos sendo indicados,

⁴ Como nem sempre as fases são coincidentes, como foi anteriormente demonstrado, foi, por vezes, necessário agregar mais do que uma fase referida pelos autores. Por isso, no âmbito do nosso trabalho, preferimos a designação momento.

no contexto de cada tema e respectivas categorias, os seguintes elementos: 1) distribuição e percentagem das unidades de registo por sub-categoria e 2) distribuição e percentagem das unidades de enumeração por sub-categoria.

Quadro 1. Temas, categorias e sub-categorias emergentes

Temas	Categorias	Sub-categorias emergentes
Momento 1	1 – Subsistema afectivo	Ansiedade Teste de fronteiras Experiência passada
	2 – Subsistema tarefa	Dependência Ansiedade Teste de fronteiras
Momento 2	1 – Subsistema afectivo	Conflito interpessoal
	2 – Subsistema tarefa	Conflito tarefa
Momento3	1 – Subsistema afectivo	Identidade grupal
	2 – Subsistema tarefa	Formação de normas Desenvolvimento de um sistema de comunicação eficaz
Momento 4	1 – Subsistema afectivo	Aceitação Flexibilidade
	2 – Subsistema tarefa	Envolvimento na tarefa Autonomia

Quadro 2 – Frequência e percentagem das unidades de registo e unidades de enumeração por sub-categoria

Temas	Categorias	Sub-categorias	U.R.		UE	
			N	%	N	%
Momento 1	1 – Subsistema afectivo	Ansiedade	9	25,71	4	57,14
		Experiência passada	7	20	3	42,86
		Teste de fronteiras	3	8,57	3	42,86
	2 – Subsistema tarefa	Dependência	19	50	3	42,86
		Experiência passada	5	13,15	7	100
		Teste de fronteiras	4	10,53	4	57,14
Ansiedade		3	7,80	2	28,57	
Momento 2	1 – Subsistema afectivo	Conflito interpessoal	14	73,68	7	100
	2 – Subsistema tarefa	Conflito tarefa	20	58,82	7	100
Momento3	1 – Subsistema afectivo	Identidade grupal	28	77,78	7	100
	2 – Subsistema tarefa	Formação de normas	15	46,89	7	100
		Desenvolvimento de uma comunicação eficaz	10	31,25	6	85,71
Momento 4	1 – Subsistema afectivo	Aceitação	10	50	7	100
		Flexibilidade	5	25	7	100
	2 – Subsistema tarefa	Envolvimento na tarefa	9	36	7	100
		Autonomia	11	44	7	100

V – Discussão dos resultados

O presente estudo teve como objectivo primordial analisar e, procurar integrar alguns dos mais relevantes modelos lineares de desenvolvimento grupal. Em concordância com a análise que nos propusemos levar a cabo, seria de esperar que encontrássemos algumas diferenças nos modelos analisados, mas também, e fundamentalmente,

bastantes semelhanças. Com base nas análises efectuadas, e tendo em conta os principais tópicos caracterizadores de cada etapa de desenvolvimento proposta pelos autores revistos, bem como a sua agregação em torno dos tópicos dominantes e, simultaneamente, distintos entre si, considerámos cinco momentos ao longo dos quais o grupo se desenvolve.

Os resultados a que chegámos permitem-nos identificar algumas características específicas de cada um dos momentos por nós considerados. Criámos assim uma grelha integradora dos sete modelos de desenvolvimento linear.

A análise do Quadro 1 permite-nos afirmar que os grupos se desenvolvem ao longo de quatro momentos distintos – em grupos temporários, podemos incluir um quinto momento de terminação do grupo. A primeira fase de desenvolvimento é caracterizada, sobretudo, por comportamentos de ansiedade, pelo teste de fronteiras e pela importância da experiência passada, ao nível afectivo e de dependência ao nível da tarefa. Segue-se um momento marcado por conflitos tanto a nível da tarefa como a nível das relações. O terceiro momento da vida do grupo, um período de reestruturação, é marcado, ao nível das relações, por um sentimento de identidade grupal e, ao nível da tarefa, pela formação de normas e pelo desenvolvimento de uma comunicação eficaz, de suporte à tarefa. Este momento é seguido por um período em que os indivíduos, após resolverem os assuntos relacionados com o subsistema afectivo, se voltam fortemente para a tarefa. O sistema de comunicação que se foi desenvolvendo para níveis de cada vez maior eficácia, permite-lhes um maior envolvimento na tarefa e conseqüente produtividade.

O quadro 2, permite-nos uma análise mais pormenorizada dos quatro momentos de desenvolvimento por nós considerados, permitindo-nos, ainda, uma visão integradora dos modelos que analisamos, ao mesmo tempo que nos permite uma análise às diferenças e semelhanças entre os modelos estudados. Apresentamos, em seguida, cada um dos momentos por nós considerados:

Momento 1 – Ansiedade e dependência

Em relação ao subsistema afectivo: os resultados mostram-nos que a ansiedade é uma característica diferenciadora do momento 1. Quatro dos

sete artigos por nós revistos, referem este tema como central. Relativamente às unidades de registo obtivemos um resultado de 25,71 e quanto às unidades de enumeração 57,14%. Poderemos dizer que a ansiedade causada pela diversidade interpessoal, causa, por sua vez, insegurança, instabilidade (Bennis & Shepard, 1956, Wheelan, 1997) e confusão (Brower, 1996); para reduzirem os níveis de ansiedade provenientes das novas relações interpessoais, os membros do grupo negam a proximidade uns dos outros adoptando comportamentos passivos (Bennis & Shepard, 1956; Brower, 1996, Agazarian & Gantt, 2003). Quanto ao teste de fronteiras, temos na unidade de registo um total de 8,57% e nas unidades de enumeração 42,85%, ou seja, três dos sete artigos analisados têm em consideração o teste de fronteiras interpessoais que ocorrem neste primeiro momento do grupo. Na fase inicial do seu desenvolvimento, como as fronteiras se encontram pobremente definidas (Heinen & Jacobson 1976; Tuckman; Tuckman & Jensen, 1977), os indivíduos vão tentar descobrir o que podem ganhar com o grupo, formando expectativas acerca das relações (Heinen & Jacobson, 1976), ao mesmo tempo que procuram o estabelecimento de uma identidade grupal (Bennis & Shepard, 1956) e procuram enquadrar o grupo nas suas realidades esquemáticas (Brower, 1996). Este teste de fronteiras está relacionado com as experiências passadas dos membros do grupo. Relativamente a esta subcategoria, encontramos nas unidades de registo 20% e nas unidades de enumeração 42,85%. Os indivíduos vão agir de acordo com comportamentos que ganharam aprovação no passado em experiências similares (Bennis & Shepard 1956; Heinen & Jacobson, 1976); os membros do grupo são impelidos a perceberem o sentido da situação do grupo com base nas suas experiências com grupos ou situações grupais semelhantes (Brower, 1996).

Em relação ao subsistema tarefa a dependência é, também, a característica que melhor define o momento 1. A dependência traduz-se pela submissão à autoridade e por comportamentos passivos (Tuckman 1965; Tuckman & Jensen, 1977; Heinen & Jacobson, 1976; Whellan, 1997; Agazarian & Gantt, 2003).

Importa notar que para Brower (1996), este período de ansiedade e dependência é descrito como seguindo-se a um período de confusão inicial. Brower (1996), coloca assim este período na segunda fase do seu modelo.

Em nossa opinião podemos considerá-lo no primeiro momento já que, mesmo para Brower (1996), ele surge como resultado de um sentimento de anomia que se aproxima do que outros modelos referem utilizando expressões como “sentimento de estar estranho face aos outros”, e que caracteriza o momento inicial de um grupo.

Em síntese, os modelos lineares de desenvolvimento são relativamente consensuais, como nos mostra o quadro II, quanto ao facto de que os grupos iniciam o seu processo de desenvolvimento com uma fase em que os membros do novo grupo se conhecem e se vão tornando familiares uns com os outros. Esta primeira etapa é marcada por eventos distintos. Um aspecto destacado nesta fase inicial de desenvolvimento dos grupos é o teste de fronteiras a nível interpessoal e da tarefa (Bennis & Shepard, 1956; Tuckman 1965; Tuckman & Jensen, 1977; Heinen & Jacobson, 1976) – relativamente à tarefa, temos como unidades de registo 10,53% e de enumeração 57,14%. Também a ansiedade, que se manifesta tanto no que se refere às relações (conhecimento de novos indivíduos) como à tarefa (novas formas de execução de tarefa ou nova tarefa), parece ser específica da fase 1, relativamente a esta sub-categoria, as unidades de registo são de 7,80%, e as de enumeração 28,57%. Esta fase é ainda marcada pela dependência dos membros do grupo para com o líder designado – unidades de registo de 50%, e de enumeração de 42,86% (Tuckman, 1965; Tuckman & Jensen 1977; Wheelan, 1997). Uma vez que os membros se sentem ansiosos e inseguros, vão ainda testar a capacidade do líder de lhes providenciar segurança, mostrando-se preocupados com assuntos relacionados com o poder e com a autoridade (Bennis & Shepard, 1956; Heinen & Jacobson, 1976; Agazarian & Gantt, 2003).

Momento 2 – *Conflito*

Em relação ao subsistema afectivo: os resultados mostram-nos que o conflito é o tema dominante. Os resultados mostram para essa subcategoria, relativamente às unidades de registo, um resultado de 73,68%, e quanto às unidades de enumeração 100%, o que significa que todos os autores revistos consideram nos seus modelos um período de conflitualidade ao longo do desenvolvimento do grupo. Esta fase de tensões e desacordos estende-se também ao subsistema tarefa. Também relativamente à tarefa, obtivemos

como unidade de enumeração 100%, nas unidades de registo, os valores situam-se nos 58,82%.

Trata-se, assim, de um momento de existência grupal caracterizado por uma transição para um período marcado pelo conflito e desacordos (Bennis & Shepard, 1956; Tuckman, 1965; Heinen & Jacobson, 1976; Tuckman & Jensen 1977; Wheelan, 1997; Agazarian & Gantt, 2003⁵). Para Brower (1996), a fase conflitual do desenvolvimento dos grupos é a terceira (pois, como vimos, distingue duas fases iniciais que integramos no que definimos como o primeiro momento de desenvolvimento grupal). Os membros do grupo começam a questionar a visão do líder, pois os objectivos e expectativas daqueles tendem a ser mais complexas do que as prescritas por este. Sucedem-se desafios entre o líder e os membros do grupo. Ao questionar os esquemas do líder, os membros do grupo começam a afirmar os seus. Neste ponto os membros enfrentam a decisão de se tornarem um grupo real com entendimento partilhado por todos.

Em concordância com a maioria dos autores por nós revistos consideramos o segundo momento de desenvolvimento dos grupos como conflitual, não encontrando, no entanto, tanto acordo na razão da emergência desse conflito quer relativamente à tarefa quer no que respeita às relações, sendo, no entanto, notório que eles se interligam.

Para Bennis & Shepard (1956), Heinen & Jacobson (1976), Wheelan (1997) e, também, Agazarian & Gantt (2003), o conflito emerge devido ao conhecimento que os membros do grupo travaram. Ao familiarizarem-se uns com os outros, diferenças individuais vão ressaltando. Estas diferenças vão causar conflito no plano das relações e também no plano da tarefa, uma vez que essas diferenças se reflectem em decisões divergentes acerca de como o grupo vai operar e quais os papéis que os membros vão assumir nesse processo. Bennis & Shepard (1956) acrescentam ainda a frustração que advém da ideia formada acerca da incapacidade do líder na satisfação das necessidades do grupo. O interesse pelo poder subdivide o grupo em dois subgrupos em confronto.

Para Brower (1996), o conflito surge devido à discrepância percebida pelos membros do grupo em relação aos seus próprios esquemas e

⁵ Agazarian & Gantt (2003), consideram este período tempestuoso na segunda etapa, no entanto, a primeira etapa descrita por estes autores é subdividida em duas subfases.

os do líder.

O conflito parece surgir, também, devido à polarização relativamente a assuntos interpessoais, que vai ter repercussões directas na esfera da tarefa. A resistência da influência do grupo, em que os membros tentam manter a sua individualidade, revela-se, também, uma fonte de conflito (Tuckman, 1965; Tuckman e Jensen, 1977).

Nesta fase de desenvolvimento, os membros continuam muito voltados para o subsistema afectivo, tornando-se, no entanto, também, cada vez mais visível uma orientação para a tarefa, nomeadamente no que se refere a questões relacionadas com liderança e com o poder.

Momento 3 – *Identidade Grupal*

O momento 3 do desenvolvimento dos grupos é marcado, como é possível ver no Quadro 2, relativamente às relações, por um período de identidade grupal. As unidades de registo têm um valor de 77,78% e as unidades de enumeração 100%, o que mostra que os autores não discordam quanto a um momento de pertença, coesão e identidade, neste momento do percurso dos grupos para a maturidade. No que diz respeito à tarefa, as características mais marcantes deste momento são: 1) a formação de normas, cujas unidades de registo foram de 46,89% e unidade de enumeração de 100%, mostrando um acordo total, entre os autores que estudámos; e 2) o desenvolvimento de um sistema de comunicação eficaz, cujas unidades de registo são de 31,25% e as de enumeração de 85,71%, o que nos indica que 6 dos 7 artigos consideram o desenvolvimento de um sistema de comunicação eficaz como parte do momento 3 do desenvolvimento dos grupos.

Após um momento de conflito, o grupo entra numa fase em que se começa a formar um sentimento de pertença, coesão, envolvimento, harmonia, solidariedade e unidade (Bennis & Shepard, 1956; Tuckman, 1965; Heinen & Jacobson, 1976; Tuckman & Jensen 1977; Wheelan, 1997; Agazarian & Gantt, 2003). Também Brower (1996), considera que na terceira fase de desenvolvimento, após um período de conflito e confusão por parte dos membros do grupo (que o autor, como vimos, considera nesta mesma fase), os membros começam a prestar mais atenção ao grupo, examinando o que podem ganhar com ele e como podem contribuir para

isso. Em termos do subsistema afectivo, esta fase pode ser considerada como um período de confiança e estrutura entre os membros do grupo (Wheelan, 1997). Esta é também uma fase de criação de novas normas e regras de comportamento (Bennis & Shepard, 1956; Tuckman, 1965; Heinen & Jacobson, 1976; Tuckman & Jensen, 1977; Wheelan, 1997).

Nesta fase, o grupo já ultrapassou muitas das suas diferenças e a energia do grupo tende a voltar-se para a execução da tarefa (Bennis & Shepard, 1956; Tuckman, 1965; Heinen & Jacobson, 1976; Tuckman & Jensen 1977; Wheelan, 1997), em que a comunicação se torna mais aberta (Tuckman, 1965; Tuckman & Jensen 1977), as opiniões relativas à tarefa são expressas e os membros do grupo negociam de forma mais madura acerca de objectivos, regras, organização e procedimentos (Bennis & Shepard, 1956, Tuckman, 1965; Heinen & Jacobson, 1976; Tuckman & Jensen, 1977; Wheelan, 1997).

Momento 4 – *Flexibilidade e Autonomia*

Os modelos lineares de desenvolvimento grupal, indicam que posteriormente ao período em que a coesão foi estabelecida e as regras e normas formadas, os grupos voltam-se de uma forma activa, para a tarefa. Neste quarto momento de desenvolvimento dos grupo também encontramos unanimidade nos artigos estudados, uma vez que todos os autores consideram que esta é uma fase marcada, no que se refere ao subsistema afectivo, pela aceitação dos membros do grupo, - unidade de registo de 50% e de enumeração de 100% - e de flexibilidade (com uma unidade de registo de 25% e de enumeração, igualmente, de 100%). Relativamente ao subsistema tarefa, o grupo, que já resolveu os seus problemas relacionados com o subsistema afectivo, está pronto para se envolver de forma mais intensa na tarefa – unidade de registo de 36% e de enumeração de 100%. O grupo encontra-se autónomo em relação à figura de autoridade – unidade de registo de 44% e de enumeração de 100%. Estas características mostram que o grupo atingiu a sua última fase de desenvolvimento, ou seja, encontra-se num momento de maturidade. Nesta fase, os assuntos estruturais e interpessoais encontram-se já resolvidos e as fronteiras do grupo deixam de ser tão rígidas (Bennis & Shepard, 1956; Tuckman, 1965; Heinen &

Jacobson, 1976; Tuckman & Jensen 1977; Brower, 1996; Wheelan, 1997; Agazarian & Gantt, 2003). O medo de perda de auto-estima e de validação dos auto-conceitos dos membros do grupo desaparecem quando estes testam a realidade (Bennis & Shepard, 1956; Heinen & Jacobson, 1976). Os elementos do grupo desenvolveram esquemas partilhados, passando do egocentrismo para uma postura “sóciocêntrica”, usando estratégias cognitivas e afectivas para lidar com o grupo similares às que utilizam com eles próprios (Brower, 1996).

Como foi anteriormente referido, os membros do grupo, encontram nesta fase uma forte orientação para a tarefa. Existe consenso ao assumir que, relativamente à tarefa, as estruturas interpessoais tornam-se o instrumento para as actividades que se relacionam com a tarefa. Podemos dizer que, na quarta fase do seu desenvolvimento, os membros do grupo estabeleceram uma percepção partilhada e uma realidade do seu grupo, permitindo que os membros se foquem no trabalho (Brower, 1996). Resumindo, podemos caracterizar este momento, relativamente à tarefa como um período de intenso envolvimento, por parte dos membros do grupo, na produtividade e eficácia.

Momento 5

Adicionalmente, consideramos um quinto momento no desenvolvimento dos grupos, que se refere ao fim deste, sendo apenas válido para grupos temporários.

Nos artigos por nós revistos, apenas os modelos de Tuckman & Jensen (1977) e Wheelan (1997) contemplam uma fase específica de morte do grupo. Tuckman e Jensen (1977), sugerem que o trabalho do grupo, em determinada altura deixa de ser necessário à organização. Para Wheelan (1997), a iminência da separação do grupo pode causar rompimento e conflito ou os membros do grupo podem rever e avaliar o seu trabalho como forma de completarem a experiência de grupo.

Depois de analisarmos o quadro 2, não podemos deixar passar despercebidas as semelhanças entre os vários modelos lineares de desenvolvimento. Nos momentos 2, 3 e 4 do desenvolvimento grupal

encontrámos uma concordância de 100% entre os autores. Podemos, relativamente a esta questão, apontar algumas razões que levam a esta similaridade. Os autores por nós revistos têm por base uma concepção de desenvolvimento grupal idêntica, apoiando-se em interpretações muito parecidas do conceito para levar a cabo o seu trabalho. Podemos dizer, que os vários autores por nós revistos entendem o desenvolvimento grupal como “um processo através do qual um conjunto de pessoas com fracas ligações entre si, se desenvolve até se tornar uma entidade unificada (Lourenço 2002, pag.113). Uma segunda razão, prende-se com o facto de a maioria dos artigos por nós revistos, serem resultado de revisões de literatura (Tuckman, 1965; Heinen & Jacobson, 1976; Tuckman & Jensen, 1977; Wheelan, 1997). Outro factor que poderemos, também, ter em conta é a grande influência que o trabalho de Tuckman (1965) teve no estudo do desenvolvimento dos grupos, posteriormente à sua publicação (Smith, 2001).

Apesar das semelhanças largamente visível nos momentos de desenvolvimento por nós considerados, encontramos também algumas diferenças entre os modelos, nomeadamente o número de fases consideradas pelos autores. Apesar de haver consenso, como vimos, na sequência de eventos ao longo do desenvolvimento dos grupos, nem todos os autores consideram os mesmos acontecimentos na mesma fase. Uma causa dessas diferenças pode estar relacionada com o tipo de grupo que foi estudado. Enquanto Bennis & Shepard (1956) utilizaram grupos de estudantes nas suas investigações, Tuckman (1965); Heinen & Jacobson (1976); Tuckman & Jensen (1977); Wheelan (1997) e Agazarian & Gantt (2003), levaram a cabo uma extensa revisão da literatura e Brower (1996) estudou grupos de trabalho. Daqui decorre que a formação de base dos investigadores também poderá ter tido alguma influência nos seus modelos, apesar de todos os autores por nós estudados serem da psicologia, usam diferentes correntes de pensamento para levar a cabo os seus estudos. Brower (1996) traz-nos uma perspectiva construtivista, Bennis & Shepard (1956) desenvolveram os seus trabalhos a partir da observação de T-Groups, na perspectiva da dinâmica de grupos, e Tuckman (1965), Heinen & Jacobson (1976); Tuckman & Jensen (1977), Wheelan (1994) e Agazarian e Gantt (2003), embora procedendo a revisões de literatura não deixaram de valorizar questões a que, pela sua formação estariam, certamente, mais sensíveis.

A nossa investigação parece mostrar, no entanto, que independentemente das correntes teóricas, tipo de grupo utilizado, concepção de grupo e estudo realizado (se empírico ou revisão da literatura), existe consenso quer na ideia de que os grupos se transformam e desenvolvem diferentes maneiras de operarem e de se adaptarem aos diversos contextos quer quanto a algumas das principais características que dão forma às fases propostas por cada autor (e que integrámos, no nosso trabalho, sob o rótulo de momentos). Assim, de acordo com Oliveira, Miguez e Lourenço (2005), defendemos que mais do que divergirem, os diferentes modelos e concepções de desenvolvimento grupal se complementam, na medida em que uns conseguem explicar de forma mais sustentável umas variáveis, e outros, outras.

A nossa investigação mostra-nos ainda que o nível sócio-afectivo, ou o subsistema afectivo tende a desenvolver-se num primeiro plano e mais rapidamente nas fases iniciais do desenvolvimento dos grupos, enquanto a real preocupação com a tarefa (subsistema tarefa) tende a desenvolver-se mais tardiamente. Por outras palavras, poderemos dizer que o desenvolvimento do subsistema afectivo e do subsistema tarefa se desenvolvem segundo padrões diferenciados (Oliveira, Miguez, & Lourenço, 2005).

VI – Conclusões

A presente investigação procurou enriquecer o conhecimento acerca do desenvolvimento grupal, apoiando-se nos modelos lineares de desenvolvimento.

Desenvolvemos, neste âmbito, uma análise de alguns modelos de desenvolvimento, tendo em conta o facto de se tratar de alguns dos autores mais citados na literatura da especialidade, e procurando que os modelos fossem representativos da generalidade dos modelos desta corrente de investigação.

A mais valia deste estudo prende-se com a contribuição no sentido de criar uma grelha de leitura que torne saliente o que de mais relevante e consensualmente aceite, acontece ao longo do desenvolvimento grupal na perspectiva dos modelos lineares.

Embora tenhamos tentado, ao longo do presente estudo, ter um cuidado especial com o rigor conceptual e metodológico, não foi possível evitar algumas limitações. Neste contexto, é de realçar a dificuldade enfrentada ao nível da amostra utilizada, nomeadamente em aceder a artigos originais dos autores, facto que limitou a nossa amostra. Também na técnica de investigação por nós escolhida nos deparamos com algumas limitações. Uma delas prende-se com os artigos estudados estarem escritos na língua inglesa. A tradução, feita por nós, pode, de algum modo, ter enviesado alguns resultados.

Propomos, assim, que futuras investigações continuem o trabalho por nós desenvolvido, utilizando outra tipologia de modelos que não os lineares e fazendo uso de uma amostra mais vasta.

Apesar das limitações referidas, o presente trabalho revelou-se frutuoso ao dar mais um passo no longo caminho que ainda há a percorrer nos trilhos da compreensão relativa ao desenvolvimento dos grupos, e constitui, em nossa opinião, um contributo válido no domínio do estudo dos grupos e das equipas de trabalho.

Bibliografia

- Agazarian, Y. M., & Gantt, S. P. (2003). Phases of group development: Systems-centered hypotheses and their implications for research and practice. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 7(3), 238-252.
- Arrow, H., Poole, M. S., Henry, K. B., Wheelan, S., & Moreland, R. (2004). Time, change, and development: The temporal perspective on groups. *Small Group Research*, 35(1), 73-105.
- Bardin, L. (1986). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Ed.70
- Bennis, W., & Shepard, H. (1956). A theory of group development. *Human Relations*, 9(4), 415-437.
- Boyatzis & McLeod (2006). The evolving group: towards a prescriptive theory of intentional group development. *Journal of Management Development*, 25(7);689-706.
- Brower, A. M. (1996). Group Development as Constructed Social Reality Revisited: The Constructivism of Small Groups. *Families in Society: The Journal of Contemporary Human Services*, 77, 336-344.
- Cardoso, L. (2000). *Gerir conhecimento e gerar competitividade: Estudo empírico sobre a gestão do conhecimento e seu impacto no desempenho organizacional*. Dissertação de doutoramento não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Cohen, A. M. & Smith, R. D. (1976). *The critical incident in growth groups: a manual for group leaders*. The university associates.
- Dimas, I. (no prelo). *(Re)pensar o conflito intragrupal: Níveis de desenvolvimento e eficácia*. Dissertação de Doutoramento não Publicada.

- Dimas, I. D., Lourenço, P. R., & Miguez, J. (2005). Conflitos e desenvolvimento nos grupos e equipas de trabalho: Uma abordagem integrada. *Psychologica*, 38, 103-119.
- Gersick, C. (1988). Time and transition in work teams: Toward a new model of group development. *Academy of Management Journal*, 31(1), 9-41.
- Heinen, J. S., & Jacobson, E. (1976). A model of task group development in complex organizations and a strategy of implementation. *Academy of Management Review*, 1, 98-111.
- Lourenço, P. R. (2002). *Concepções e dimensões da eficácia grupal: desempenho e níveis de desenvolvimento*. Dissertação de doutoramento não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- McGrath, J. (1991). Time, Interaction and Performance (TIP): A theory of groups. *Small Group Research*, 22(2), 147-174.
- McGrath, J., & Kravitz, D. (1982). Group research. *Annual Review of Psychology*, 33, 195-230.
- Miguez, J. & Lourenço, P. (2001). *Qual a contribuição da metáfora “equipa” para a abordagem da eficácia organizacional?* Comunicação apresentada no IV Encontro Luso-Espanhol de Psicologia Social, Universidade Lusíada, Porto.
- Moreira, M. J. (2007). *Dos grupos às categorias sociais: Contributos para a compreensão dos processos de fusões e aquisições de empresas*. Dissertação de doutoramento não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto.
- Morgan, B. B., Salas, E., & Glickman, A. (1994). An analysis of team

evolution and maturation. *The Journal of General Psychology*, 120(3), 277-291.

Oliveira, J. C., Miguez, J., & Lourenço, P. R. (2005). O Desenvolvimento dos Grupos: a questão da sequencialidade. *Boletim SPEF*, 30/31, 121-131.

Smith, G. (2001). Group Development: A Review of the Literature and a Commentary on Future Research Directions. *Group Facilitation: A Research and Applications Journal*, 3, 14-45.

Tuckman, B. W. (1965) Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384-399.

Tuckman, B. W., & Jensen, M. A. C. (1977). Stages in small group development revisited. *Group and Organizational Studies*, 2(4), 419-427.

Wheelan, S. (1990) *Facilitating training groups: a guide to leadership and verbal intervention skills*. New York: Praeger

Wheelan, S. (1994). *Group processes: A developmental perspective*. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.

Wheelan, S., & Kaeser, R. M. (1997). The influence of task type and designated leaders on developmental patterns in groups. *Small Group Research*, 28(1), 94-121.