



UC/FPCE—2010

Universidade de Coimbra
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

**Desenvolvimento Grupal: adaptação da EDG-D
para o contexto laboral e estudo das suas
qualidades psicométricas**

Luis Carlos Duarte Marques (luiscdmarques@gmail.com)

Dissertação de Mestrado em Psicologia do Trabalho e das
Organizações sob a orientação do Professor Doutor Paulo
Renato Lourenço

Desenvolvimento Grupal: Adaptação da EDG-D para o contexto laboral e estudo das suas qualidades

Resumo

Os grupos/equipas de trabalho têm vindo a assumir cada vez mais preponderância no seio das organizações, sugerindo a necessidade de uma cada vez melhor compreensão do desenvolvimento grupal e, conseqüentemente, de criação de novos instrumentos de medida.

Tendo como base o Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal (Miguez & Lourenço, 2001), foi construída para o contexto desportivo uma escala de medida do nível/fase de desenvolvimento de um grupo. Esta escala, após submetida a análise das suas qualidades psicométricas, fez emergir uma estrutura interpretável de três dimensões (em vez das quatro previstas pelo modelo) com bons indicadores de fiabilidade (consistência interna, estimada através do alpha de Chronbach).

Neste estudo, tivemos como principal objectivo adaptar a escala ao contexto laboral e efectuar o estudo das suas qualidades psicométricas. Foram realizados estudos de validade factorial, de fiabilidade e de validade concorrente. Para a validade concorrente foram utilizadas três escalas, a PJAWSN (Portuguese Job Related Affective Well-Being Scale) adaptada por Ramalho (2008) a partir da JAWS (Katwyk, Spector, Fox, & Kelloway, 2000), a EACI (Escala de Avaliação do Conflito Intragrupal) de Dimas (2007) e o PDE (Questionário de Percepção de Desenvolvimento de Equipas) de Miguez e Lourenço (2001). O estudo realizado incidiu sobre uma amostra de 74 equipas de trabalho, constituídas por um total de 333 indivíduos, pertencentes a organizações privadas, nacionais, dos sectores industrial e serviços. Os resultados fizeram emergir uma estrutura de 3 factores, interpretáveis com base no modelo teórico adoptado (Miguez e Lourenço, 2001). Os valores de consistência interna da escala apontam para uma adequada fiabilidade. Os estudos de validade concorrente apontaram, igualmente, para adequadas qualidades psicométricas. No seu conjunto, os resultados são convergentes com os obtidos por N. Pinto (2009) nos seus estudos em contexto desportivo, aquando da construção da escala original (EDG-D).

Palavras chave: Grupos/equipas de trabalho; desenvolvimento grupal; escala de desenvolvimento grupal; qualidades psicométricas.

Group Development: Adaptation of EDG-D to the working environment and study their qualities

Abstract

The work groups/teams have been gaining increasingly more prominence within organizations, suggesting the need of an each time better understanding of group development and therefore the creation of new measuring instruments.

Based on the Integrated Model of Group Development (Miguez & Lourenço, 2001), was built, for a sporting context, a measurement scale of the level/stage of development of a group. This scale, after subjected to analysis of their psychometric qualities, made to emerge an interpretable structure of three dimensions (instead of four predicted by the model) with good indicators of reliability (internal consistency, estimated by Cronbach's alpha).

In this study, we had as main objective to adapt the scale to the labour context and effectuate the study of its psychometric qualities. Were performed studies of factorial validity, reliability, and concurrent validity. For the concurrent validity were used three scales, the PJAWSN (Portuguese Job Related Affective Well-Being Scale) adapted by Ramalho (2008) from JAWS (Katwyk, Spector, Fox, & Kelloway, 2000), the EACI (Evaluation Scale of Intragroup Conflict) of Dimas (2007) and the PDE (Questionnaire of Teams Development Perception) of Miguez and Lourenço (2001). The accomplished study focused on a sample of 74 work teams composed of 333 individuals part of private, national organizations, of the industrial and services sectors. The results made emerge a structure of 3 factors, interpretable based on the theoretical model adopted (Miguez & Lourenço, 2001). The values of internal consistency of the scale indicate an adequate reliability. The studies of concurrent validity indicated, equally, appropriate psychometric qualities. Overall, the results are convergent with those obtained by N. Pinto (2009) in their studies in the context of sport, during the construction of the original scale (EDG-D).

Key Words: Work groups/teams; group development; group development scale; psychometric qualities.

Agradecimentos

O mais sincero agradecimento...

Ao Doutor Paulo Renato Lourenço, orientador desta dissertação, pela paciência sobre-humana, única, de responder a todas as dúvidas, pela atenção prestada, pela eminente disponibilidade, pelo incentivo, por tudo o que me ensinou, e por, acima de tudo, ainda brindar tudo isto com um bom humor contagiante. Ao Professor, ao orientador e ao amigo Paulo Renato Lourenço, muito obrigado!

À Dr^a Alice pela constante disponibilidade e ajuda prestada.

À Dr^a Cláudia Figueiredo pela enorme simpatia e pela disponibilidade demonstrada em ajudar, ajuda essa, importantíssima em várias decisões relativas ao tratamento estatístico dos dados.

A todos os participantes, empresas e organizações que aceitaram participar no nosso estudo. Sem os quais este trabalho não seria possível.

Aos elementos da minha equipa de investigação (Marta, Carmen e Mário), pela ajuda, pelas palavras, pelos momentos... A todos vocês um grande abraço e um muito obrigado. Um abraço especial ao Mário, companheiro deste percurso académico, em especial desta fase final, pelos serões intermináveis passados na sala de estudo, pelos momentos de angústia e de stress, mas também pelos bons momentos, pelas palavras de incentivos, pela constante boa disposição e pelo companheirismo... Obrigado!

Aos meus amigos, em especial, ao Sr. André da Mariana e ao Sr. André Malho, companheiros neste longo percurso, companheiros de casa, e sem dúvida companheiros de vida, mas também a todos os outros (vocês sabem quem são) pelo apoio, pelos momentos de descontração, de alegria, e por serem a minha segunda família, um muito obrigado!

Aos meus pais, os melhores do mundo, por todo o esforço e sacrifício, sem vocês nada disto seria possível. Obrigado pelo apoio, pela compreensão, pela confiança, por acreditarem em mim... eternamente grato!

Aos meus irmãos, à minha avó Augusta, aos meus sobrinhos e a toda a minha família, obrigado por tudo, pelo apoio, ajuda, e principalmente por acreditarem.

À Tânia, pelo amor e amizade inquestionável, pelo apoio constante e incondicional, por sempre acreditares e me fazeres acreditar, por tornares tudo mais fácil... Muito obrigado.

A todos os que acreditaram...

Índice

Introdução	1
I - Enquadramento conceptual	2
1. O estudo dos grupos e o conceito de grupo	2
2. Desenvolvimento Grupal.....	4
3. Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal de Miguez e Lourenço (2001).....	7
II - Objectivos	11
III - Metodologia	11
1. Amostra.....	12
2. Instrumentos utilizados nos estudos de validade da Escala de Desenvolvimento Grupal (EDG).....	14
2.1. Escala PJAWSN - Portuguese Job Related Affective Well-Being Scale (Ramalho, 2008) adaptada a partir da JAWS (Job Related Affective Well-Being Scale) (Katwyk et al. 2000)	14
2.1.1. Estudo das qualidades psicométricas da PJAWSN	15
2.2. Escala de Avaliação do Conflito Intragrupal (EACI) (Dimas, 2007).....	16
2.2.1. Estudo das qualidades psicométricas da EACI	17
2.3. Percepção de Desenvolvimento de Equipas (PDE) (Miguez & Lourenço, 2001).....	18
3. Procedimento de recolha de dados	19
4. Procedimentos Estatísticos.....	21
IV - Escala de Desenvolvimento Grupal (EDG): Adaptação e estudo das suas qualidades psicométricas	22
1. Procedimentos de Adaptação	22
2. Estudo das qualidades psicométricas da EDG	26
2.1. Validade Factorial - Estudos de dimensionalidade	26
2.2. Fiabilidade	31
2.3. Validade concorrente	33
2.3.1. Emoções (Positivas e Negativas) e Fases de Desenvolvimento Grupal.....	33
2.3.2. Conflito e fases de desenvolvimento grupal	35
2.3.3. Convergência entre fases de desenvolvimento medidas pela EDG e pelo PDE.....	37
V - Discussão dos resultados	39
VI - Considerações finais	41
Bibliografia	42

Anexos

Anexo 1 – Carta de apresentação às organizações

Anexo 2 – Projecto de investigação destinado às organizações

Anexo 3 – Instruções para o responsável pelo grupo/equipa

Anexo 4 – Instrumentos utilizados para a recolha de dados

Introdução

Os constantes desafios impostos pela globalização, a crescente competitividade organizacional e os ambientes económicos em constante turbulência, aliados à crença de que o estudo dos grupos/equipas¹ constitui uma fonte de vantagem competitiva sustentável para as organizações, remetem para a, cada vez maior, necessidade de compreensão do funcionamento grupal. Os indivíduos isolados deixaram de conseguir suplantar as exigências da era moderna, tanto física como psicologicamente, e são as equipas/grupos de trabalho que aparecem hoje como uma solução promissora aos olhos dos dirigentes das empresas, que procuram constantemente novas formas de reorganizar o trabalho, de forma a responder a estes acontecimentos (Smith, 2001; Tavares, 2006; Wheelan, 1999). Neste contexto, vão-se sucedendo as abordagens que enfatizam a importância das equipas de trabalho e as associam a um elevado desempenho, a qualidade ou a vantagem na competitividade, o que intensifica a necessidade de compreensão do funcionamento grupal.

De acordo com Agazarian e Gantt (2003) e, também, Lourenço (2002), esta compreensão poderá ser facilitada e potenciada se adoptarmos uma perspectiva temporal e desenvolvimental dos grupos. Ao perspectivarmos o grupo como uma entidade dinâmica, como uma entidade que vai adquirindo diferentes contornos ao longo da sua existência, consideramos que compreender os múltiplos fenómenos grupais, apenas fará sentido quando inseridos no momento temporal em que emergem. A inclusão da dimensão temporal dos grupos vem, efectivamente, acrescentar algo mais aos estudos sobre os grupos e poderá, em nossa opinião, constituir um dos caminhos para o desenvolvimento de abordagens mais dinâmicas sobre este fenómeno e, em última análise, sugerir novos caminhos para o progresso da investigação nesta área e para o cimentar de estratégias mais adequadas de intervenção sobre os grupos.

No modelo integrado de desenvolvimento grupal de Miguez e Lourenço (2001), que serviu de base ao desenvolvimento da Escala de Desenvolvimento Grupal - Desporto (EDG-D) (N. Pinto, 2009), e, consequentemente, a este trabalho, o tempo constitui um tema central. Este modelo, de inspiração sociotécnica, apresenta quatro fases desenvolvimentais, considerando a fundação de um grupo e seus processos assentes em dois sub-sistemas interdependentes (socioafectivo e tarefa).

Com o presente trabalho, consubstanciado numa investigação empírica de tipo instrumental (Drenth, 1989)², pretendemos contribuir para

¹De acordo com Lourenço (2002) e, também, Miguez e Lourenço (2001), a distinção entre grupo e equipa é terminológica e não conceptual. Assim, e pese embora o facto de alguns autores considerarem que existem diferenças entre grupos e equipas, no presente trabalho, os dois termos são usados indistintamente.

²A investigação instrumental é, de acordo com Drenth (1998), um dos cinco tipos de investigação mais comuns no domínio da Psicologia das Organizações e do Trabalho e direcciona-se para os instrumentos de recolha de dados. Para o referido Desenvolvimento Grupal: adaptação da EDG-D para o contexto laboral e estudo das suas qualidades psicométricas

uma melhor compreensão do desenvolvimento dos grupos, nomeadamente através da adaptação para o contexto laboral de um instrumento de medida – a EDG-D – inicialmente construído para o contexto desportivo. Estudos anteriormente efectuados com a EDG-D (N. Pinto, 2009), revelaram que a mesma, embora captando somente três fases de desenvolvimento, e não quatro como previsto pelo modelo em que se ancora, possui boas qualidades psicométricas no contexto de medida do desenvolvimento de equipas desportivas.

Neste estudo, procuramos consolidar e aprofundar esses resultados, adaptando a EDG-D ao contexto laboral e dando continuidade ao estudo das suas qualidades psicométricas.

I - Enquadramento conceptual

1. O estudo dos grupos e o conceito de grupo

Embora os estudos iniciais sobre fenómenos colectivos e a importância que estes têm no comportamento dos indivíduos remontem à Grécia Antiga com Aristóteles (382-322 AC) e Platão (427-347 AC), ainda que mais preocupados com o conteúdo do que com os processos (Lourenço, 2002; Monteiro, 2007; Peralta, 2009) é no último século que, embora com avanços e retrocessos e nem sempre com o mesmo interesse e intensidade, começaram a ser estudados grande parte dos processos grupais (Dimas, 2007; Lourenço, 2002; Miguez & Lourenço, 2001).

O estudo dos pequenos grupos, apenas por volta da segunda década do século passado se tornou efectivamente um campo delimitado da psicologia, o que se deveu, em grande parte, a Allport (1920, 1924) que, no seu livro *Social Psychology*, descreveu o impacto da influência do grupo no comportamento individual (Lourenço, 2002).

Mais tarde, emerge uma segunda linha de investigação essencialmente relacionada com as áreas da Psicologia Organizacional, do Comportamento Organizacional e da Gestão. As suas raízes situam-se nas abordagens ao grupo presentes no Taylorismo, nos estudos de Hawthorne, em Kurt Lewin, e nos investigadores do Tavistock Institute (Dimas, 2007; Lourenço, 2002; Miguez & Lourenço, 2001).

Muitos investigadores apontam os estudos de Hawthorne, iniciados nos anos 20, por Elton Mayo e seus colaboradores, como o primeiro esforço científico para o estudo dos grupos nas organizações. Ainda que inicialmente projectados e desenvolvidos sob a perspectiva clássica do trabalho e das organizações e com objectivos situados a nível individual, as investigações realizadas por Mayo e seus colaboradores contribuíram de forma ímpar para o estudo sobre grupos e equipas de trabalho na medida em que as observações então efectuadas conduziram a que, de forma surpreendente

autor, a construção e/ou adaptação de instrumentos de medida destinados a aplicar em diferentes contextos de investigação e/ou de intervenção constitui o objectivo central deste tipo de investigação.

Desenvolvimento Grupal: adaptação da EDG-D para o contexto laboral e estudo das suas qualidades psicométricas
Luis Carlos Duarte Marques (luiscdmarques@gmail.com)

para a própria equipa de investigadores, o nível grupal se tenha tornado o principal alvo de análise. Desde então, e até aos nossos dias, o interesse pelo estudo dos grupos, bem como a perspectiva em que são abordados, têm sido alvo de alterações significativas (Dimas, 2007; Lourenço, Miguez, Gomes & Freire, 2000).

Os trabalhos de investigação desenvolvidos por Kurt Lewin constituem também, consensualmente, um dos mais importantes e significativos marcos históricos no estudo dos grupos, pela forma como contribuíram para compreender o funcionamento grupal e os seus efeitos ao nível das condutas individuais. Um dos principais contributos de Lewin para a Psicologia dos Grupos relaciona-se com o próprio reconhecimento da existência do grupo. Para Lewin, o grupo existe: é uma realidade complexa, tem propriedades específicas e tem características diferenciadas que são passíveis de análise e de medição. O grupo existe pela interação dos elementos que o compõem, pela dinâmica de conjunto, onde todas as partes estão em contínua relação de interdependência entre si e com o meio/envolvente. Os indivíduos deixam assim de ser o objecto de análise, recaindo agora o papel principal sobre as suas interações – a dinâmica das relações que entre eles se estabelecem. É a partir deste momento que processos como a liderança, padrões de comunicação, clima, ou conflitos, começam a ser encarados como processos grupais (Dimas, 2007; Lourenço, 2002; Levinger, 1957; McGrath, Arrow & Berdahl, 2000).

Os trabalhos desenvolvidos pelo Tavistock Institute of Human Relations, na década de 50 do século passado, foram também um contributo importantíssimo para o estudo dos fenómenos grupais. 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. Segundo este modelo, os grupos funcionam como sistemas que integram, de forma interdependente, dois subsistemas indissociáveis mas distinguíveis, o afectivo e o de tarefa (Lourenço, 2002). O subsistema afectivo refere-se à realização das necessidades sócio-emocionais dos indivíduos que constituem o grupo, enquanto o subsistema tarefa se refere ao conjunto de indivíduos que trabalha, de uma forma articulada, na execução de uma determinada tarefa, tendo em vista o alcance de objectivos comuns (Appelbaum, 1997; Dimas 2007; Lourenço, 2002; Peralta, 2009).

De acordo com o modelo sociotécnico, a compreensão holística do sistema somente é possível quando se têm em consideração os dois subsistemas e a análise dinâmica das suas interrelações. De facto, estes modelo veio indubitavelmente trazer uma nova visão sobre os grupos e sobre questões relacionadas com a noção de inclusão, de pertença, e de percepção da interdependência entre os seus membros (Appelbaum, 1997; Dimas, Lourenço & Miguez, 2008; Miguez & Lourenço, 2001).

A emergência do modelo sistémico e a sua aplicação às Ciências Sociais, de que é exemplo o olhar sociotécnico a que nos acabámos de referir, promoveu alterações significativas no debate sobre a realidade dos grupos. “A uma visão dos grupos à margem dos seus contextos sucedeu uma outra que considera o grupo um sistema social integral e integrado em sistemas mais amplos” (Dimas, Lourenço, & Miguez, 2005, p. 13). É sobre

Desenvolvimento Grupal: adaptação da EDG-D para o contexto laboral e estudo das suas qualidades psicométricas

Luis Carlos Duarte Marques (luiscdmarques@gmail.com)

esta perspectiva que assenta a noção de grupo que adoptamos. Assim, seguindo a linha proposta por Miguez e Lourenço (2001), e também por Lourenço (2002), Dimas, Lourenço e Miguez (2005) e, ainda, Moreira (2007) consideramos que um grupo será um sistema social, constituído por um conjunto de indivíduos que interagem regularmente, de uma forma interdependente, tendo em vista o alcance de um alvo comum mobilizador. As noções de sistema, de alvo comum, de interacção e de interdependência traduzem a base em que assenta o nosso conceito de grupo e encontram-se, igualmente, presentes na maior parte das definições existentes na literatura (e.g., Arrow, McGrath, & Berdahl, 2000; Guzzo & Dickson, 1996; Johnson & Johnson, 1987; McGrath & Kravitz, 1982; Wheelan, 1994).

Ancorados, assim, numa perspectiva sociotécnica, consideramos que um grupo se funda e desenvolve através de relações de interdependência entre os subsistemas afectivo (que se refere às relações entre os membros) e tarefa (referente ao alvo comum). Num grupo, como sistema social que é, urge a necessidade de percepção de um alvo comum, valorizável, capaz de mobilizar a acção dos membros grupo (que se irão relacionar entre si) na sua direcção. É efectivamente a interdependência que contribui decisivamente para que o grupo constitua uma totalidade dinâmica que, no entanto, 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, ou não, parte do grupo (Dimas, 2007; Lourenço, 2002; Miguez e Lourenço, 2001; Moreira 2007).

Um mesmo grupo adquire contornos diferentes ao longo do seu percurso histórico, embora mantenha uma estabilidade estrutural que lhe confere a sua identidade. “Compreender o grupo na sua globalidade requer, assim, uma análise aos contornos do seu momento temporal actual e da sua história de vida, isto é, dos percursos que trilhou até chegar ao tempo presente” (Dimas, 2007, p. 76).

2. Desenvolvimento Grupal

Actualmente, poder-se-á afirmar que não existe consenso sobre o conceito de desenvolvimento grupal. Alguns autores apoiam as suas definições de desenvolvimento de grupos em modelos que sugerem a existência de fases ou estádios, enquanto outros negam a sua existência, definindo desenvolvimento grupal a partir de paradigmas, como, por exemplo, a utilização de conceitos, como clima de grupo ou simplesmente período ou momento da vida grupal (Moreira, 2007; Lourenço 2002). No entanto, no seio da literatura científica, é frequente encontrar-se o conceito de desenvolvimento grupal descrito como um processo através do qual um conjunto 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 papeis a desempenhar pelos seus membros (Brower, 1996).

Desde meados do século passado com os trabalhos de Bales (1950) em torno dos padrões de interacção dos pequenos grupos que se têm

multiplicado investigações, teorias e modelos dedicados à evolução dos grupos - Modelos de Desenvolvimento Grupal. Estes modelos constituem formas de explicar e caracterizar o funcionamento grupal acentuando a sua dinâmica evolutiva ao longo do tempo e enfatizando características específicas de cada nível/fase do percurso evolutivo dos grupos (Dimas, 2007; Oliveira, Miguez, & Lourenço, 2005).

No seio da literatura encontramos duas concepções acerca do desenvolvimento grupal: 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 (Dimas, 2007; Oliveira, Miguez, & Lourenço, 2005).

O nosso trabalho, em concordância com os autores da segunda linha de investigação atrás exposta, considera o desenvolvimento como uma evolução do grupo ao longo do tempo, um processo inerente e indissociável do ser-se grupo, que segue uma lógica de continuidade, nomeadamente no que se refere à estrutura interna, à cultura do grupo e mesmo aos processos que se encontram progressivamente em construção/transformação.

A maioria dos estudos, teorias e investigações realizadas, parecem 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; Buzaglo & Wheelan, 1999), no entanto, as diversas teorias elaboradas a propósito do desenvolvimento dos grupos, diferem entre si (Dimas, 2007; Lourenço, 2002; Moreira 2007). Segundo Oliveira, Miguez e Lourenço (2005), as razões destas diferenças residem essencialmente na forma como cada uma delas concebe o processo de desenvolvimento dos grupos, em particular quanto à questão da sequencialidade, o que tem conduzido ao desenvolvimento de diversas tipologias de modelos baseadas nas diferenças e semelhanças observadas.

De acordo com Bouwen e Fry (1996) e, também, Wheelan e Kaeser (1997), destacam-se quatro grandes tipos de modelos de desenvolvimento grupal, e que se distinguem entre si pela maneira como concebem o próprio processo desenvolvimental dos grupos, nomeadamente: os modelos lineares, os modelos em espiral ou cíclicos, os modelos de polaridade e os modelos de equilíbrio interrompido (Dimas, 2007; Lourenço, 2002; Miguez e Lourenço, 2001; Moreira 2007).

Os modelos lineares, dominantes na literatura (e.g., Bennis & Shepard, 1956; Muchielli, 1984; Srivastva, Obert, & Neilson, 1977; Tuckman, 1965; Tuckman & Jensen, 1977; Wheelan, 1994), tendem a divergir quer na linguagem escolhida pelos autores quer na identificação do número de fases de desenvolvimento que o grupo atravessa, desde quatro, como os de Wheelan, até seis fases, como o de Bennis & Shepard (Moreira, 2007). No entanto, a literatura da especialidade é consensual ao admitir que nos modelos lineares o desenvolvimento dos grupos é descrito como um processo linear e progressivo, de uma fase à fase seguinte, seguindo uma sequência pré-definida em direcção à maturidade (Dimas, 2007, Lourenço, 2002; Moreira, 2007). O grupo evolui em busca da maturidade, apesar de esta maturidade nem sempre ser atingida, podendo o grupo, fixar-se numa fase particular e estagnar o seu desenvolvimento. Na perspectiva dos

Desenvolvimento Grupal: adaptação da EDG-D para o contexto laboral e estudo das suas qualidades psicométricas

Luis Carlos Duarte Marques (luiscdmarques@gmail.com)

modelos lineares é esperado que todos os grupos percorram o mesmo padrão histórico, deixando pouco espaço para a influência do contexto. O contexto pode influenciar o desenvolvimento, mas não pode alterar os estádios de desenvolvimento ou a sua sequência (Gersick, 1988). Dentro deste tipo de modelos, alguns (e.g., Tuckman, 1965, 2001; Tuckman & Jensen, 1977; Wheelan, 1990, 1994) propõem uma abordagem unificada ou integrada, assumindo a designação de modelos integrados (Chang, Bordia, & Duck, 2003).

Nos modelos cíclicos, também conhecidos como modelos em espiral, o desenvolvimento é visto como um processo circular. Os grupos passam através de um conjunto de etapas caracterizadas por diferentes padrões estruturais (Arrow, 1997). Alguns autores (e.g., Smith, 2001) incluem nesta classificação os modelos pendulares, nos quais as fases se revisitam continuamente, vezes sem conta, ao longo da vida do grupo. Os grupos abordam assuntos e problemas similares ao longo do tempo (Smith, 2001), embora sempre em níveis mais elevados. A resolução de certos problemas, torna-se temporária, uma vez que o grupo ao evoluir através de movimentos em espiral, vai posteriormente retomá-los. Ao necessitar desta actualização permanente, a maturidade grupal estará sempre em construção. Fazem parte desta denominação modelos como os de Bion (1961), Slater (1966), St. Arnaud (1978) e Yalom (1975) (Dimas, 2007; Lourenço, 2002; Moreira 2007).

Os modelos polares perspectivam o desenvolvimento grupal como um contínuo jogo de forças que se opõem ou equilibram (e.g. individualidade vs. sociabilidade; dependência vs. independência). Embora estas tensões nunca sejam totalmente resolvidas, a cada momento, os membros e o próprio grupo têm que se posicionar algures nesse contínuo. É da energia que resulta do confronto dos dilemas desenvolvimentais do grupo que emerge a mudança, que permite que o grupo cresça e progrida. O modelo de Smith e Berg (1987) e o de Pagés (1968) constituem exemplos de modelos polares (Dimas, 2007; Lourenço, 2002; Moreira 2007).

Nos modelos de equilíbrio interrompido, que resultaram dos trabalhos pioneiros de Gersick (1988), o tempo é considerado a alavanca do desenvolvimento. É a tomada de consciência do tempo passado e do tempo futuro que faz progredir o grupo ao longo de um percurso em que a períodos de inércia se sucedem momentos de revolução. O período de transição ocorre aproximadamente a meio da vida do grupo (Dimas, 2007; Lourenço, 2002; Moreira 2007).

No entanto, apesar de a) os modelos lineares de desenvolvimento grupal serem os mais encontrados na literatura, b) os estudos de Smith (2001) apontarem para a validade das fases e c) 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., Gersick 1998), apontam para a possibilidade de outras sequências possíveis, questionando assim a validade dos modelos lineares (Dimas, 2007; Lourenço, 2002).

Nesse sentido, surgiu uma nova corrente, de cariz integrativo, assumindo que nenhum dos modelos referidos anteriormente, isoladamente,

Desenvolvimento Grupal: adaptação da EDG-D para o contexto laboral e estudo das suas qualidades psicométricas

Luis Carlos Duarte Marques (luiscdmarques@gmail.com)

se revela totalmente satisfatório. E constituindo-se integrando os aspectos mais positivos de cada um dos modelos - Modelos de desenvolvimento não sequenciais ou híbridos. Exemplos deste tipo de modelo são os modelos de McGrath (1986), de Gersick (1988), de Morgan, Salas & Glickman (1993), e onde se insere também o Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal de Miguez e Lourenço (2001), que adoptámos para fundamentar a nossa posição teórica e para conduzir a nossa investigação, uma vez que o instrumento sobre o qual incidiu o nosso estudo se ancora neste modelo.

3. Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal de Miguez e Lourenço (2001)

O Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal de Miguez e Lourenço (2001), por constituir o modelo em que nos ancoramos no estudo empírico que realizámos, vai merecer, neste ponto, uma caracterização detalhada. Trata-se de um modelo assente numa perspectiva sociotécnica, que sofre influências da Teoria de Campo de Lewin (1951) e é inspirado em modelos lineares (e.g. Modelo Integrado de Desenvolvimento de Wheelan, 1990, 1994), e também em modelos cíclicos (e.g. Modelo do Grupo Optimal de St. Arnaud, 1978) (Lourenço, 2002).

Partindo da perspectiva sociotécnica referida, o Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal conceptualiza o grupo enquanto realidade “intersubjectiva” que opera em torno de dois subsistemas fundadores – socioafectivo e de tarefa – e emerge em função da presença de um conjunto de condições – forças impulsoras de base – que se revelam necessárias e suficientes para a sua génese: (i) percepção de, pelo menos, um alvo comum mobilizador, (ii) interdependência e (iii) relações entre as pessoas em função do alvo comum. Ao ser influenciado pelos modelos lineares concebe o desenvolvimento grupal como uma sucessão de quatro fases – Estruturação, Reenquadramento, Reestruturação e Realização, num processo contínuo que conduz o grupo desde uma fase de dependência face à figura da autoridade até um nível de clara percepção de interdependência. Este modelo, enquanto tributário dos modelos cíclicos, reconhece que o desenvolvimento do grupo se dá através de avanços e retrocessos, em função das dinâmicas que se estabelecem, e ao assumir que a maturidade, além de nem sempre ocorrer, assume um carácter transitório (Miguez & Lourenço, 2001; Pinto, 2009).

De acordo com os autores do modelo (Miguez & Lourenço, 2001), as quatro fases/níveis de desenvolvimento representariam, no seu conjunto, dois ciclos evolutivos: o primeiro ciclo (constituído pela primeira e segunda fases) centra-se, predominantemente, no subsistema afectivo, enquanto o segundo ciclo (que engloba o terceiro e quarto estádios de desenvolvimento) se centra, fundamentalmente, no subsistema tarefa. O grupo só estará em condições de transitar para a fase de desenvolvimento seguinte se as questões inerentes ao estádio anterior forem satisfatoriamente resolvidas (Miguez & Lourenço, 2001) e se as forças impulsoras se sobrepuserem às forças restritivas que se manifestam na fronteira entre cada fase de desenvolvimento (Agazarin & Gantt, 2003).

De acordo com o Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal, a primeira fase de desenvolvimento, Estruturação, é caracterizada por uma forte dependência dos membros face ao líder, que poderá desempenhar um papel importante no aumento da coesão. Nesta etapa, os membros procuram a inclusão no grupo e desenvolvem esforços no sentido de agradar ao líder e aos outros membros. Procuram conhecer-se uns aos outros através de uma exploração inicial, feita com muito cuidado e de forma defensiva. O desejo de pertença e de inclusão e o receio de ser excluído são, neste período, muito elevados, o que conduz a uma forte consensualidade e conformidade. A comunicação é cuidadosa e pauta-se pela cordialidade, embora seja frequentemente superficial. É habitual que a participação dos membros nas conversas e/ou reuniões em grupo seja desigual: há membros que participam activamente e outros que, com frequência, permanecem mais ou menos silenciosos. A incerteza quanto à manutenção e estabilidade do grupo conduz a que o conflito seja evitado ao máximo, uma vez que é sentido como uma ameaça. Isto leva a que, no grupo, exista um clima marcado pela harmonia, aparente consensualidade e elevada conformidade (embora os objectivos possam não estar claros para os membros) o que poderá conduzir mesmo a alguma euforia colectiva (Dimas, 2007; Miguez & Lourenço, 2001; Rodrigues, 2008). No final deste estágio, marcado pela focalização no sistema socioafectivo e no qual a inclusão constitui o tema central, deve predominar, de acordo com Lourenço (2002), a lealdade, a segurança e o desejo de pertencer ao grupo. Caso contrário, o grupo pode estagnar ou desintegrar-se durante o estágio seguinte (Lourenço, 2002; Miguez & Lourenço, 2001; Peralta, 2009).

No segundo estágio de desenvolvimento – Reenquadramento – os membros desenvolvem esforços para encontrar o seu lugar no grupo e para se libertarem da autoridade do líder. O líder é, nesta fase, bastante contestado e as suas ideias e opiniões colocadas em causa. Contestadas são também as normas e regras estabelecidas. O clima grupal é marcado pela tensão, decepção e contestação e as diferenças entre os membros, sobretudo no que diz respeito a ideias, valores e personalidades, são visíveis e estão no centro das preocupações do grupo. A participação é sobretudo, competitiva, sendo grande parte da energia canalizada em busca de afirmação pessoal. As relações entre os membros são tempestuosas e a comunicação pouco profunda e marcada por mal-entendidos. Este momento da vida grupal é também marcado pela emergência de coligações e subgrupos, que surgem com o intuito de ganhar poder para fazer valer determinadas ideias. Tudo isto contribui para que o clima vivenciado no grupo, até então harmonioso e agradável, seja agora marcado por tensão, contestação, intolerância, e hostilidade, sendo caracterizado por forças fundamentalmente centrífugas, capazes de destruir o próprio grupo (Dimas, 2007; Miguez & Lourenço, 2001; Peralta, 2009; Pinto, 2009; Rodrigues, 2008).

A aceitação das diferenças individuais marca o momento em que o grupo, tendo “superado” as principais dificuldades associadas à edificação do sistema afectivo, se encontra em condições de transitar para o estágio de desenvolvimento seguinte, a fase de Reestruturação, que dá início ao segundo ciclo de desenvolvimento, centrado, agora, fundamentalmente em

Desenvolvimento Grupal: adaptação da EDG-D para o contexto laboral e estudo das suas qualidades psicométricas

Luis Carlos Duarte Marques (luiscdmarques@gmail.com)

questões da tarefa, até então secundarizadas nas preocupações dos membros do grupo (Dimas, 2007; Miguez & Lourenço, 2001; Peralta, 2009; Pinto, 2009; Rodrigues, 2008).

Na 3ª fase de desenvolvimento da vida grupal, Reestruturação, os membros do grupo estabelecem relações de confiança e esforçam-se por aceitar e integrar as diferenças entre si, sendo crescente a percepção de interdependência³, o que contribui para que estes se identifiquem com o grupo e manifestem uma implicação positiva nas actividades a realizar. O grupo enceta estratégias mais maduras de negociação relativamente aos objectivos, papéis, estrutura, organização, procedimentos e divisão do trabalho. Os papéis tendem a ser (re)ajustados em função das características, aptidões e motivações de cada um e as normas de funcionamento tendem a ser (re)definidas. A comunicação passa a ser aberta e centra-se sobretudo na tarefa, sendo frequentes as conversas sobre os objectivos e sobre a melhor forma de os alcançar cooperativamente, podendo, neste processo, surgir divergências sobre o que deve ser feito e como o deve ser. No entanto, esses conflitos são, agora, geridos satisfatoriamente pelo grupo. Este é, também, o período em que se estabelecem regras e normas de funcionamento grupais de forma consolidada. Pese embora a existência de pressão para que as normas sejam seguidas, os comportamentos que se afastam delas são tolerados, caso sejam vistos como contribuindo positivamente para o funcionamento do grupo. Da constituição e aceitação das normas e padrões de comportamento emerge a capacidade de o grupo transitar para a fase seguinte (Dimas, 2007; Miguez & Lourenço, 2001; Peralta, 2009; Pinto, 2009; Rodrigues, 2008).

No quarto estágio, realização, o grupo orienta a sua energia, principalmente, para a realização de tarefas e para a prossecução de objectivos. A percepção de interdependência entre os membros da equipa é clara e valorizada. O grupo funciona num clima de confiança, envolvimento, coesão e cooperação, salientando-se a produtividade, a capacidade para inovar, o aumento dos níveis de confiança, o envolvimento e a criatividade. Os objectivos do grupo e os papéis de cada um são claros e aceites por todos, existindo um elevado nível de atracção entre os membros. A comunicação é profunda e facilita a realização das actividades da equipa. De um modo geral, todos participam activamente, trocam informações, partilham ideias e expressam a forma como vêem o desempenho de cada um e do grupo. Pontualmente poderão constituir-se sub-grupos, funcionais, que colaboram entre si ajudando o grupo como um todo a caminhar em direcção aos objectivos definidos. O tempo, factor determinante para o trabalho, é adequadamente gerido, sendo o grupo capaz de se centrar nas tarefas sem deixar de prestar atenção às relações interpessoais e a outros assuntos importantes para o seu funcionamento. Embora a interdependência esteja presente nas fases 1 e 2, é este segundo ciclo, o da maturidade, da verdadeira interdependência e da cumplicidade funcional. “É na fase 4, onde o indivíduo é mais indivíduo e o grupo mais grupo (Lourenço, 2002), que se

³ Embora também presente nas fases de desenvolvimento anteriores, é neste estágio que os membros começam efectivamente a perceber a interdependência como tal, acreditando que juntos conseguirão realizar a tarefa (Rodrigues, 2008).

verifica um equilíbrio entre inclusividade e individualidade” (Peralta, 2009, p.12). A maturidade constitui, portanto, uma fase de actualização contínua dos seus membros, assente num processo de auto-regulação e de auto-avaliação, que permite iniciados em fases anteriores e que se traduz numa maior capacidade para articular os dois sistemas que coabitam no espaço grupal – o sistema indivíduo e o sistema grupo. Individualmente, idiosincrasias pessoais são reconhecidas, aceites e incentivadas. A nível grupal, o grupo coopera como um todo, de forma interdependente, tendo em vista o alcance dos objectivos grupais (Dimas, 2007; Miguez & Lourenço, 2001; Peralta, 2009; Pinto, 2009; Rodrigues, 2008).

Na Figura 1 procuramos ilustrar a forma como o Modelo de Miguez e Lourenço (2001) concebe o desenvolvimento grupal até à maturidade, enfatizando a sua natureza sociotécnica.

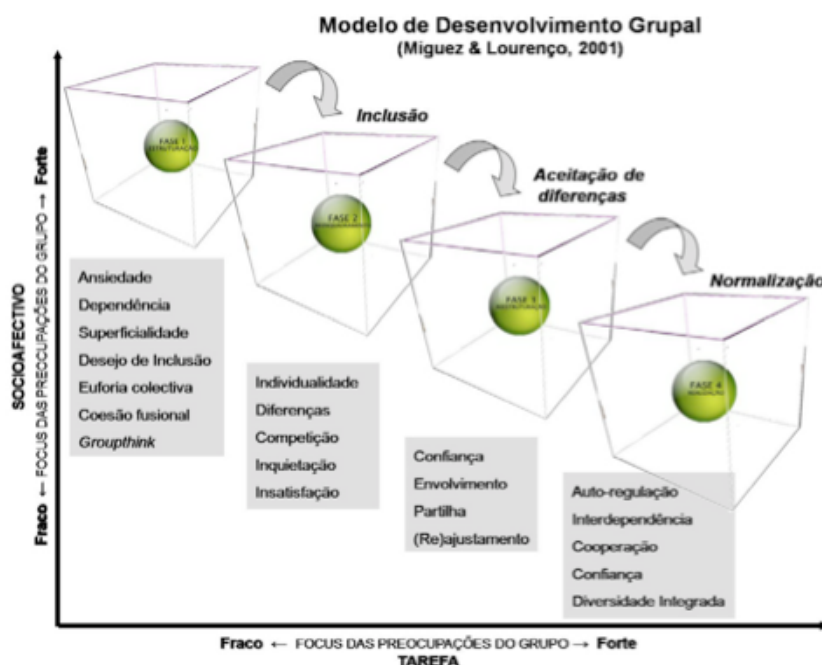


FIGURA 1. O Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal de Miguez e Lourenço (2001) [adaptado de Rodrigues (2008)]

A indiscutível visão integradora do modelo de Miguez e Lourenço (2001) que, tal como vimos, se deve ao facto de incorporar contribuições de vários quadros teóricos, constitui, em nossa opinião, um dos seus principais contributos para o estudo do desenvolvimento e conhecimento dos grupos, e veio efectivamente alterar a forma como o próprio desenvolvimento grupal é perspectivado. “A preocupação dos autores foi, efectivamente, a de desenvolver um modelo capaz de descrever a complexidade do desenvolvimento dos grupos, sem se tornar redutor, abandonando, para tal, perspectivas dicotómicas e deterministas” (Dimas, 2007, p. 83).

II - Objectivos

Partindo do Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal (Miguez & Lourenço, 2001), em que o desenvolvimento de um grupo se processa em quatro estádios – Estruturação, Reenquadramento, Reestruturação e Realização – que marcam um percurso que vai de uma maior dependência (face ao líder) até à percepção clara de interdependência, passando pela contradependência, foi construída, para o contexto desportivo, uma escala de medida do nível/fase de desenvolvimento de um grupo: Escala de Desenvolvimento Grupal – Desporto (EDG – D).

A presente investigação comporta como principais objectivos 1) adaptar a EDG ao contexto laboral e 2) analisar as suas qualidades psicométricas.

III - Metodologia

A presente dissertação, inserida no âmbito da investigação instrumental (Drenth, 1998) é dedicada à adaptação, para o contexto laboral, bem como à análise das qualidades psicométricas da Escala de Desenvolvimento Grupal - Desporto (EDG-D), uma escala de avaliação de desenvolvimento grupal da autoria de N. Pinto (2009), ancorada no Modelo Integrado de Desenvolvimento de Miguez e Lourenço (2001). Para além dos procedimentos conducentes à adaptação da EDG para o contexto laboral, foram realizados estudos de validade factorial (nomeadamente análise da dimensionalidade) e concorrente, bem como de fiabilidade, com o intuito de atestar as qualidades psicométricas da escala.

Neste sentido, para além da aplicação da escala EDG - Escala de desenvolvimento Grupal, recorreremos também a três outras escalas para realização dos estudos de validade concorrente da EDG: 1. A escala EACI – Escala de Avaliação do Conflito Intragrupal (Dimas, 2007) – a qual mede o conflito intragrupal, 2. A escala PJAWSN – um instrumento de medida de emoções (positivas e negativas) nos grupos, que resultou da adaptação para a língua portuguesa e para o contexto dos grupos de trabalho da JAWS – Job Related Affective Well-Being Scale (Katwyk et al., 2000) – efectuada por Ramalho (2008), e 3. O PDE – Questionário de Percepção de Desenvolvimento de Equipas (Miguez & Lourenço, 2001) – um instrumento de medida das fases de desenvolvimento grupal, concebido no contexto do modelo em que a EDG se ancora.

A opção pela utilização dos referidos instrumentos e variáveis que os mesmos medem, assenta nas seguintes razões:

1. Estudos realizados sobre os conflitos intragrupais e níveis de desenvolvimento mostram que existem diferenças entre as fases de desenvolvimento grupal quanto ao tipo e frequência de conflitos grupais [e.g. Dimas (2007) e também Guimarães (2009), em três estudos sobre conflitos intragrupais e desenvolvimento grupal, em que utilizaram a EACI para medir a frequência de conflitos intragrupais e em que adoptaram o modelo de Miguez e Lourenço

(2001) como quadro conceptual sobre o desenvolvimento grupal, mostraram que existem diferenças entre as diferentes fases de desenvolvimento grupal na frequência de conflitos; de uma forma global, os seus estudos revelaram que a quarta fase (realização) é caracterizada por níveis inferiores de ambos os tipos de conflitos e a segunda fase (reenquadramento) é aquela que apresenta maior intensidade de conflito grupal].

2. Investigações realizadas por Ramalho (2008) e, posteriormente, também por Pinto (2009), sobre Emoções (medidas pela PJAWSN) e Desenvolvimento grupal, apontam no sentido de que existem diferenças entre as fases de desenvolvimento grupal propostas pelo Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal de Miguez e Lourenço (2001) no que respeita à manifestação de emoções positivas e de emoções negativas. Os resultados dos seus estudos mostram que é a segunda fase (reenquadramento) a mais marcada pela emergência de emoções negativas e, por contraste, a que revela menor frequência de emoções positivas.
3. O questionário de Percepção de Desenvolvimento de Equipas (PDE), desenvolvido por Miguez e Lourenço (2001), além de ancorado no mesmo modelo que a EDG, tem sido utilizado em diversas investigações (e.g., Dimas, 2007; Guimarães, 2009; Peralta, 2009; Ramalho, 2008), revelando-se um instrumento capaz de medir adequadamente o nível/fase de desenvolvimento de um grupo na perspectiva do referido modelo de base.
4. Adicionalmente, importa referir que nos estudos relativos à construção da EDG-D foram esses mesmos os instrumentos utilizados para análise da validade concorrente.

Tendo em conta os estudos realizados com os instrumentos referidos, esperamos encontrar uma associação positiva entre conflitos intragrupais (tarefa e socioafectivos), medidos pela EACI e a fase 2 de desenvolvimento grupal (Reenquadramento) medida pela EDG e, também, uma associação negativa entre ambos os tipos de conflito e a 4ª fase de desenvolvimento grupal (Realização). De igual modo, é esperada uma associação positiva entre as emoções negativas medidas pela PJAWSN e a fase 2 de desenvolvimento grupal, medida pela EDG e, por contraste, uma associação negativa entre esta mesma fase e a frequência de emoções positivas (medidas pela PJAWSN). Espera-se, igualmente, que os respondentes que escolham uma determinada fase de desenvolvimento grupal no PDE, pontuem mais na dimensão/factor da EDG correspondente a essa fase e que essa pontuação seja significativamente diferente das obtidas para as restantes dimensões/factores.

1. Amostra

O presente estudo incidiu sobre uma amostra constituída por 342 sujeitos pertencentes a 74 equipas de trabalho, seleccionada através do

Desenvolvimento Grupal: adaptação da EDG-D para o contexto laboral e estudo das suas qualidades psicométricas
Luis Carlos Duarte Marques (luiscdmarques@gmail.com)

método de amostragem por conveniência ou acessibilidade⁴ (Hill & Hill, 2000), tendo sido 9 (2.6%) eliminados por conterem um número de itens não respondido igual ou superior a 10% em cada uma das escalas (Bryman & Cramer, 2001; Hair, Anderson, Tatham, & Black., 2005). Após estes procedimentos iniciais, a amostra ficou com um total de 333 participantes, distribuídos por 74 equipas de trabalho. A amostra é constituída por elementos de ambos os sexos, no entanto é maioritariamente constituída por indivíduos do sexo feminino (63%). A média de idades situa-se nos 38.6 anos ($DP = 10.2$). O sujeito mais novo tem 18 anos e o mais velho 83 anos. No que respeita às habilitações literárias dos inquiridos, na sua maioria frequentaram o ensino superior (39.3%). Por fim, a antiguidade de cada membro na equipa oscila entre um mês e trinta e cinco anos ($M = 8,06$ anos; $DP = 7,71$ anos). Uma percentagem considerável dos respondentes (41%) apresenta uma antiguidade na equipa, entre um e seis anos. O Quadro 1 apresenta as características sócio-demográficas da amostra de forma mais detalhada.

⁴ Recorremos à amostragem por conveniência ou acessibilidade, a qual assenta na utilização, por parte do investigador, de uma rede de relações interpessoais, de natureza formal ou informal, que facilitam o acesso à amostra (Hill & Hill, 2000). Este método tem como vantagens o facto de ser rápido, económico e fácil. No entanto, ao utilizar este tipo de amostragem, os resultados e as conclusões que se aplicam à amostra em causa, dificilmente podem ser extrapolados com confiança para o Universo (Hill & Hill, 2000).

Quadro 1

Caracterização dos membros das equipas da amostra (n = 333).

Características sociodemográficas	N	%
Género		
Masculino	121	36.3
Feminino	206	61.9
Não respondeu	6	1.8
Idade (anos)		
<20	3	.9
20-30	77	23.1
31-40	114	34.2
41-50	89	26.7
51-60	41	12.3
>60	3	.9
Não respondeu	6	1.8
Habilitações Literárias		
1º Ciclo	16	4.8
2º Ciclo	22	6.7
3º Ciclo	65	19.5
Secundário	83	24.9
Ensino Superior (bacharelato, licenciatura, pós-graduação, mestrado, e doutoramento)	131	39.3
Outro	5	1.5
Não respondeu	11	3.3
Antiguidade na Equipa (anos)		
<1 ano	37	11.1
1-6	123	36.9
6 -11	59	17.7
11-16	34	10.2
16-21	20	6.0
>21	29	8.7
Não respondeu	31	9.3

2. Instrumentos utilizados nos estudos de validade da Escala de Desenvolvimento Grupal (EDG)

2.1. Escala PJAWSN - Portuguese Job Related Affective Well-Being Scale (Ramalho, 2008) adaptada a partir da JAWS (Job Related Affective Well-Being Scale) (Katwyk et al. 2000)

A PJAWSN (cf. anexo 4) permite identificar e avaliar a ocorrência de emoções positivas e negativas em contextos de grupos de trabalho. Adaptada e validada em simultâneo com a PJWASC (Monteiro, 2007), a aplicar em situação de conflito, a PJAWSN procura identificar emoções

Desenvolvimento Grupal: adaptação da EDG-D para o contexto laboral e estudo das suas qualidades psicométricas
Luis Carlos Duarte Marques (luiscduarques@gmail.com)

grupais na situação normal, ou seja, sem apelar à evocação, por parte dos inquiridos, de qualquer situação específica ocorrida no grupo. Resultou da adaptação por Ramalho (2008) para a língua portuguesa e para o contexto dos grupos de trabalho da JAWS (Job Related Affective Well-Being Scale), desenvolvida por Katwyk et al. (2000). A JAWS, na sua versão original, procurava medir as emoções que o trabalho provocava nas pessoas, consideradas individualmente, registando a frequência de 30 emoções (positivas e negativas) em função do seu nível de activação (Ramalho, Monteiro, Lourenço, & Figueiredo, 2008).

A PJAWSN é composta por 28 itens (13 relativos a emoções positivas e 15 referentes a emoções negativas) que medem as emoções experienciadas no trabalho, através de uma escala do tipo Likert que varia entre 1 (Nunca) até 5 (Sempre). O instrumento revelou boas qualidades psicométricas tanto nos estudos originais efectuados pela autora (alpha de Cronbach associado às emoções positivas de .91 e de .87 para as emoções negativas), como em estudos posteriores [e.g. Pinto (2009) num estudo sobre a relação entre as fases de desenvolvimento grupal e emoções (positivas e negativas), obteve um nível de consistência interna de .91 em ambas as dimensões, o que vem reforçar a boa fidelidade da escala].

2.1.1. Estudo das qualidades psicométricas da PJAWSN

Uma vez que o instrumento utilizado se encontrava previamente validado pela autora (Ramalho, 2008), como vimos anteriormente, efectuámos somente a análise da consistência interna. A consistência interna da PJAWSN foi avaliada através do cálculo do *alpha* de Cronbach e da análise das correlações entre cada um dos itens e a dimensão em que se inserem. Da análise da Quadro 2 podemos constatar que, no presente estudo, ambas as dimensões (Emoções Positivas e Emoções Negativas) apresentam um nível de *alpha* de .91⁵. Podemos, também, observar no Quadro 2 que nenhum item quando eliminado iria aumentar o *alpha*, sugerindo que todos os itens devem ser mantidos (Nunnally, 1978). Para além disso, todos os itens se correlacionam com a respectiva dimensão acima do valor de referência de .30 sugerido por Nunnally (1978), apresentando correlações moderadas a elevadas com a dimensão em que se inserem, com excepção do item 15, com uma correlação de .35, considerada baixa, de acordo com Nunnally (1978).

⁵ Hill e Hill (2000), consideram um valor de *alpha* de Cronbach superior a .90, excelente; entre .80 e .90, bom; entre .70 e .80, razoável; entre .60 e .70, fraco; e menor que .60, inaceitável.

Quadro 2

PJAWSN: Valores do alpha de Cronbach e correlações item/dimensão.

Dimensões	Média	Desvio Padrão	Correlação Item/Dimensão	Alpha total sem o Item	Alpha
Emoções Positivas					.91
<i>Itens</i>					
1	4.12	.82	.60	.90	
4	3.64	.76	.71	.90	
6	3.12	.90	.47	.91	
7	3.58	.83	.72	.90	
10	3.56	.80	.76	.90	
11	3.45	.83	.71	.90	
12	3.53	.79	.71	.90	
13	3.32	.88	.60	.90	
16	3.64	.87	.62	.90	
20	3.52	.82	.66	.90	
21	3.04	.86	.65	.90	
27	3.26	.89	.50	.91	
28	3.63	.91	.51	.91	
Emoções Negativas					.91
<i>Itens</i>					
2	2.56	.73	.55	.91	
3	2.12	.84	.56	.91	
5	2.30	.83	.67	.91	
8	2.40	.80	.70	.90	
9	2.42	.72	.62	.91	
14	2.28	.79	.63	.91	
15	2.79	.80	.35	.91	
17	2.38	.79	.59	.91	
18	2.24	.79	.72	.90	
19	2.30	.84	.71	.90	
22	2.53	.79	.60	.91	
23	2.09	.81	.69	.90	
24	2.93	.81	.43	.91	
25	2.10	.90	.64	.91	
26	2.04	.83	.73	.90	

2.2. Escala de Avaliação do Conflito Intragrupal (EACI) (Dimas, 2007)

Para medir a frequência de conflitos, nas dimensões tarefa e socioafectiva, optámos por utilizar a EACI (cf. anexo 4). Esta escala foi construída por Dimas (2007) e avalia as duas dimensões do conflito: a dimensão tarefa e a dimensão socioafectiva. A EACI possui uma escala de resposta de tipo Likert, de sete pontos, onde a expressão nuclear é

Desenvolvimento Grupal: adaptação da EDG-D para o contexto laboral e estudo das suas qualidades psicométricas
Luis Carlos Duarte Marques (luiscdmarques@gmail.com)

“acontece” (1 – nunca acontece; 2 – acontece muito pouco; 3 – acontece pouco; 4 – acontece algumas vezes; 5 – acontece bastantes vezes; 6 – acontece muitas vezes; 7 – acontece sempre). Dos nove itens que constituem a escala, quatro medem a dimensão socioafectiva e cinco medem a dimensão tarefa. Os respondentes devem indicar com que frequência surge tensão, na sua equipa, causada pelas diversas situações apresentadas.

Esta escala encontra-se devidamente validada pela autora que realizou dois estudos para atestar as qualidades psicométricas da EACI. No primeiro estudo, o conjunto de 9 itens da EACI foi submetido a uma análise em componentes principais, que conduziu a uma solução de 2 factores que explicaram 63% da variância total. O primeiro factor mede a dimensão tarefa do conflito intragrupal (5 itens) e o segundo factor a dimensão sócio-afectiva (4 itens). O valor do *alpha* de Cronbach foi de .85 para a dimensão tarefa e .80 para a dimensão sócio-afectiva. O segundo estudo, com recurso a Análise Factorial Confirmatória, confirmou a bidimensionalidade da escala e atestou as suas adequadas qualidades psicométricas. Esta escala foi também utilizada em outras investigações que atestaram igualmente as suas boas qualidades psicométricas [e.g. Monteiro (2007), num estudo sobre a relação entre o conflito e a expressão de emoções ao longo do desenvolvimento grupal, obteve resultados que permitem suportar a consistência das dimensões e reforçar a fiabilidade da escala ($\alpha = .90$ para a dimensão tarefa e $\alpha = .86$ para a dimensão sócio-afectiva); Bastos (2008), num estudo sobre a relação entre a orientação cultural para a aprendizagem nos grupos e os conflitos intragrupais, obteve, de igual modo, resultados que reforçam a boa fidelidade da escala ($\alpha = .87$ para a dimensão tarefa e $\alpha = .84$ para a dimensão sócio-afectiva); finalmente, Guimarães (2009), num estudo sobre a relação entre as fases de desenvolvimento grupal e os conflitos intragrupais, obteve, também, resultados semelhantes ($\alpha = .84$ para a dimensão tarefa e $\alpha = .80$ para a dimensão sócio-afectiva)].

2.2.1. Estudo das qualidades psicométricas da EACI

Uma vez que, como vimos, a EACI já se encontra validada pela autora (Dimas, 2007), analisámos somente a sua consistência interna, a qual foi avaliada através do cálculo do *alpha* de Cronbach e da análise das correlações entre cada um dos itens e a dimensão em que se inserem. Pela análise do Quadro 3 é possível verificar que as dimensões Tarefa e Sócio-Afectiva apresentam bons níveis de consistência interna ($\alpha = .89$; $\alpha = .84$, respectivamente), bastante acima do valor de referência de .70 (Nunnally, 1978), e que cada item se correlaciona acima de .60 com a respectiva dimensão, situando-se, assim, bastante acima do valor de referência de .30 (Nunnally, 1978). Também aqui, os resultados mostram que nenhum item quando eliminado iria aumentar o *alpha*, sugerindo que todos os itens devem ser mantidos (Nunnally, 1978).

Quadro 3

EACI: Valores do alpha de Cronbach e correlações item/dimensão.

Dimensões	Média	Desvio Padrão	Correlação Item/Dimensão	Alpha total sem o Item	Alpha
Tarefa					.89
	<i>Itens</i>				
	2	2.86	1.26	.72	.88
	5	3.43	1.21	.73	.88
	6	2.91	1.13	.79	.87
	7	3.13	1.21	.75	.88
	8	2.77	1.26	.76	.88
Sócio-afectiva					.84
	1	3.06	1.23	.71	.79
	3	3.26	1.27	.76	.77
	4	2.90	1.21	.64	.82
	9	2.86	1.24	.63	.83

2.3. Percepção de Desenvolvimento de Equipas (PDE) (Miguez & Lourenço, 2001)

Desenvolvido por Miguez e Lourenço (2001), o PDE (cf. anexo 4) é um instrumento essencialmente descritivo que permite identificar, a partir da descrição de quatro cenários, assentes no Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal (Miguez & Lourenço, 2001), a fase de desenvolvimento em que o grupo se encontra. Cada cenário descreve um conjunto de processos grupais, centrais em qualquer grupo e específicos de cada fase desenvolvimental. Aos participantes é pedido que escolham o cenário que consideram que melhor descreve o seu grupo/equipa nesse momento e não o que seria desejado pelos inquiridos. O questionário foi objecto de estudos de validade de conteúdo, realizados por Lourenço (2002). Num primeiro momento, e após a elaboração da primeira versão dos cenários descritivos de cada fase de desenvolvimento grupal, procedeu-se à sua apresentação e discussão com um painel de especialistas, constituído por docentes e investigadores das Faculdades de Psicologia e Ciências da Educação das Universidades de Coimbra e Porto. Após a análise de todas as afirmações de cada cenário, e com base na sua experiência relativa aos grupos/equipas de trabalho, os referidos investigadores procederam a um conjunto de recomendações relativas à redacção de cada cenário. Na segunda fase do processo conducente à validação do conteúdo do PDE, este foi aplicado a estudantes da Licenciatura em Psicologia e de MBA em Gestão (cerca de 40 sujeitos no total). Procedeu-se a uma reflexão falada, na qual se procuraram identificar problemas relativos à compreensão das instruções e do conteúdo dos diversos cenários. Adicionalmente, foi também

solicitado a cada sujeito que identificasse os itens do questionário QDEG⁶ (Lourenço, 2002) que corresponderiam a cada cenário/estádio do PDE. Os resultados sugeriram uma elevada correspondência item-cenário/estádio.

Desde a sua validação o PDE tem sido utilizado em diversas investigações (e.g., Dimas, 2007; Guimarães, 2009; Peralta, 2009) obtendo bons resultados relativamente à capacidade de predição da fase de desenvolvimento grupal em que os indivíduos se encontram.

3. Procedimento de recolha de dados

Tendo em conta a dificuldade que, normalmente, se verifica em conseguir a adesão das organizações, quando solicitadas a colaborar em investigações que envolvem a aplicação de questionários a um conjunto alargado de colaboradores, acrescida, neste caso, do facto de ser necessário recolher dados junto de equipas de trabalho, começámos, em Outubro do ano de 2009 a contactar⁷ via e-mail, carta, telefone, e/ou presencialmente, organizações cujo funcionamento assentasse em grupos de trabalho (como critérios de identificação de um grupo ou equipa foram utilizados: 1. Percepção de interdependência entre os membros, 2. Percepção de, pelo menos, um alvo comum e 3. Relação entre os membros em função do alvo comum). Para tal elaborámos uma primeira carta de apresentação (cf. Anexo 1) onde constavam, em traços muito gerais, os objectivos do estudo e o método de recolha de dados que seria utilizado (o questionário), garantindo, desde logo, a confidencialidade e anonimato dos dados fornecidos. Para além disso, e de forma a aumentarmos a probabilidade de adesão das organizações, comprometemo-nos a fornecer os resultados do estudo, após a conclusão do mestrado, bem como, caso desejassem, a disponibilizar feedback dos dados referentes à organização em causa. Pretendíamos, assim, evidenciar os benefícios mútuos desta parceria: às organizações seria dado o retorno da informação a utilizar (e.g., como diagnóstico acerca das suas equipas de trabalho) e, a nós, permitir-nos-ia realizar o estudo. Nessa carta constavam, igualmente, os contactos da equipa de investigação⁸ (endereços

⁶ O QDEG – Questionário do Desenvolvimento Grupal – foi construído tendo por base o Modelo Integrado de Desenvolvimento de Grupos de Wheelan (1990, 1994) e avalia o estágio de desenvolvimento grupal. Comporta duas partes: (1) uma *checklist* com 40 itens e (2) uma escala de ranking – *ranking order* – de 5 posições/escolhas. Os 40 itens da *checklist* referem-se a diferentes aspectos da vida de um grupo, quer ao nível afectivo quer de tarefa (e.g. pertença grupal, comunicação, coesão, liderança, normas, conflitos, etc.) (cf. Lourenço, 2002).

⁷ Na tentativa de facilitar o processo de colaboração, as organizações a contactar foram seleccionadas, na maioria dos casos, pela existência de contactos pessoais dentro da própria organização por parte dos elementos da equipa de investigação. Porém, algumas organizações, nas quais não existia qualquer tipo de conhecimento interno, foram contactadas após pesquisas realizadas na Internet.

⁸ Importa referir que a nossa equipa de investigação integrava quatro elementos, todos a realizarem os seus projectos de investigação conducentes à elaboração da sua dissertação de mestrado. Assim, no processo de recolha de dados, optou-se por uma estratégia em que cada elemento da equipa de investigação recolheria dados para todos os elementos. Isto foi possível, através da construção de

electrónicos e contacto telefónico), bem como a morada e o contacto telefónico do Núcleo de Estudo e Formação em Organização e Gestão da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra. Paralelamente elaborámos, também, o Projecto de Investigação (cf. Anexo 2), o qual era enviado somente nos casos em que as organizações demonstravam interesse em colaborar. O projecto de investigação, que delineava os pormenores do estudo e da colaboração solicitada, era constituído por cinco pontos: 1. Equipa do projecto, 2. Introdução e objectivos, 3. Amostra e participação das empresas, 4. Formas de recolha de informação e tempo previsto e 5. Direitos e obrigações da equipa de investigação.

Complementarmente, fornecemos esclarecimentos necessários e solicitados pelas organizações, no sentido de, por um lado, garantir a compreensão dos parâmetros envolvidos na colaboração e, por outro, assegurar a correcta recolha de dados. Neste sentido, para os casos em que a aplicação dos questionários foi não presencial, emergiu a necessidade de criar um documento, dirigido aos responsáveis pelas filiais e pelas equipas, que detalhasse os procedimentos adequados⁹. Com este documento (cf. Anexo 3) reforçámos o anonimato e a confidencialidade das respostas, clarificámos eventuais confusões que podiam emergir (e.g., preenchimento dos questionários em conjunto), bem como eliminámos a impossibilidade de esclarecer dúvidas e de responder a questões que poderiam ser centrais na garantia da fiabilidade dos resultados (Dimas, 2007). Assim, a cada responsável pela equipa de trabalho foi distribuído um envelope A4 contendo questionários e envelopes mais pequenos. Todos os envelopes pequenos possuíam o mesmo código referente à equipa e à organização. Nesse sentido, ninguém seria identificado. Em seguida, foi pedido ao responsável que entregasse a cada elemento da equipa um questionário e um envelope pequeno e que apresentasse ainda as linhas gerais do procedimento de recolha de dados. Após o preenchimento, os elementos deveriam entregar o envelope fechado e sem qualquer identificação pessoal ao responsável. Este último colocava cada envelope individual no envelope A4 referente à equipa (que tem os mesmos códigos que os envelopes individuais) e deveria fechá-lo para, posteriormente, nos ser devolvido. Através da atribuição aos envelopes de códigos únicos organização/equipa de trabalho¹⁰ pretendia-se garantir e assegurar o anonimato e a confidencialidade das respostas.

Nas organizações em que foi possível a presença de um dos

um questionário constituído por diversos instrumentos que, no seu conjunto, permitiram a recolha de informação necessária à realização das investigações propostas.

⁹ A percepção errada, por parte dos membros dos grupos, de que o estudo era desenvolvido pela organização onde desempenhavam funções, poderia enviesar os resultados, na medida em que os sujeitos podiam, por exemplo, perceber benefícios próprios se dessem determinado tipo de respostas. Por isso, reforçámos, em vários documentos, que se tratava de um estudo da Universidade de Coimbra, para amortizarmos eventuais enviesamentos, positivos ou negativos (Moreira, 2007; Peralta, 2009).

¹⁰ O código da organização era o mesmo para todas as equipas daquela organização enquanto o código da equipa de trabalho diferia de equipa para equipa.

Desenvolvimento Grupal: adaptação da EDG-D para o contexto laboral e estudo das suas qualidades psicométricas

Luis Carlos Duarte Marques (luiscdmarques@gmail.com)

investigadores¹¹, a recolha dos dados realizou-se nas instalações das mesmas, durante o horário de trabalho. Os indivíduos deslocavam-se em grupos previamente definidos, de forma a causar o mínimo de interferência no processo laboral. Eram acolhidos por nós, realizávamos uma breve apresentação e, em seguida, eram distribuídos os questionários e transmitidas as informações necessárias, de forma a garantir a fiabilidade dos resultados (objectivos, natureza do estudo, reforço da confidencialidade e anonimato das respostas, instruções relativas ao preenchimento correcto dos questionários e agradecimento pela colaboração prestada). O preenchimento dos questionários demorou em média 25 minutos (para o total do questionário, o qual incluía, para além dos instrumentos por nós utilizados, outros instrumentos, respeitantes a investigações a realizar por outros membros da nossa equipa de investigação). Também aqui, nos casos em que a aplicação dos questionários ocorreu na presença de um dos elementos da equipa de investigação, a identificação das equipas de trabalho foi feita através da atribuição de códigos únicos organização/equipa de trabalho.

A aplicação e recolha dos dados nas organizações participantes ocorreram no período que mediou entre Novembro de 2009 e Janeiro de 2010, tendo sido assegurada por responsáveis directos pelas equipas, por elementos da direcção e/ou responsáveis pelos recursos humanos e, em alguns casos, por elementos da equipa de investigação.

4. Procedimentos Estatísticos

Com o presente estudo pretendemos adaptar a EDG ao contexto laboral e dar continuidade ao estudo das suas qualidades psicométricas. Neste sentido procedemos inicialmente à avaliação da validade de constructo da EDG, que foi efectuada através de análise factorial. Esta é uma técnica estatística que procura avaliar as correlações existentes entre um conjunto de variáveis observadas, permitindo simplificar os dados através da redução do número de variáveis necessárias para os descrever (Pestana & Gageiro, 2005). As variáveis que se encontram correlacionadas são combinadas em factores que reflectem processos subjacentes, e que traduzem o que existe de comum entre as variáveis (Tabachnick & Fidell, 2001). O método de estimação a que recorremos para a extracção dos factores foi o dos componentes principais.

¹¹ A aplicação dos questionários aquando da presença de um dos investigadores apresenta como principal vantagem o facto de este poder acompanhar os sujeitos ao longo de todo o processo de preenchimento dos mesmos, podendo esclarecer eventuais dúvidas que surjam. Contudo (e aqui reside a principal desvantagem), o facto de os questionários serem preenchidos no local de trabalho representa um aspecto que, por vezes, não agrada às chefias das empresas devido à morosidade inerente a este processo. Por conseguinte, o seu preenchimento na ausência de um dos investigadores apresenta como consequência negativa a impossibilidade de serem esclarecidas dúvidas específicas que possam surgir e que, consequentemente, possam colocar em causa a fiabilidade dos resultados apresentados (Dimas, 2007).

Relativamente à análise da consistência interna da EDG, foi estimado o alpha de Cronbach, bem como foi efectuada a análise das correlações entre cada um dos itens e a dimensão onde se inserem.

No que respeita à análise da validade concorrente, recorreremos à análise das correlações existentes entre a média de cada uma das dimensões da EDG e a das dimensões da PJAWSN e das dimensões da EACI, por um lado, e utilizámos a One-Way ANOVA, tomando o PDE como variável independente e cada uma das dimensões da EDG como variáveis dependentes, por outro. Para análise dos dados foi utilizado o SPSS (Statistical Package for Social Sciences), versão 17.0.

IV - Escala de Desenvolvimento Grupal (EDG): Adaptação e estudo das suas qualidades psicométricas

1. Procedimentos de Adaptação

A Escala de Desenvolvimento Grupal – Desporto (EDG – D) foi desenvolvida por N. Pinto (2009) com base numa cuidada análise do Modelo de Desenvolvimento Grupal de Miguez e Lourenço (2001) que lhe serviu de base conceptual.

Esta escala é constituída por 36 itens agrupados em 9 categorias (cf. Quadro 4) que resultaram da identificação prévia, por parte do autor (N. Pinto, 2009), dos processos grupais considerados pelo modelo de Miguez e Lourenço como os mais relevantes do funcionamento dos grupos. Cada uma das 9 categorias integra 4 itens, correspondentes, cada um deles, à caracterização dessa categoria numa distinta fase de desenvolvimento. Assim, no seu conjunto, a escala integra 9 itens para cada uma das fases de desenvolvimento previstas pelo modelo. Importa, pois, notar, que as dimensões da escala correspondem às fases de desenvolvimento e não às categorias relativas aos processos de grupo. No Quadro 5 explicita-se a correspondência item-categoria, para cada fase de desenvolvimento.

Os itens são apresentados, na EDG, sob a forma de uma escala de Likert, com sete opções de resposta, que variam entre 1 (Não se aplica) e 7 (Aplica-se totalmente).

Quadro 4**Categorias Seleccionadas para a EDG – D.**

Categorias

A - Comunicação: tipo de participação

B - Gestão da Diferença

C - Conflitos e Gestão de Conflitos

D - Processo de Tomada de Decisão

E - Coesão de Grupo/equipa

F - Existência de Subgrupos

G - Normas que Regulam o Funcionamento da Equipa

H - Papeis Desempenhados na Equipa

I - Definição de Objectivos de Equipa

Quadro 5**Itens dentro de cada fase de desenvolvimento grupal.**

Níveis/Fases	Item - categoria
Fase 1 - Estruturação	1 - Processo de Tomada de Decisão
	4 - Comunicação: tipo de participação
	5 - Gestão da Diferença
	7 - Coesão de Grupo
	9 - Conflitos e Gestão de Conflitos
	25 - Normas que Regulam o Funcionamento da Equipa
	29 - Papeis Desempenhados na Equipa
	32 - Existência de Subgrupos
	33 - Definição de Objectivos de Equipa
Fase 2 - Reenquadramento	6 - Conflitos e Gestão de Conflitos
	10 - Gestão da Diferença
	11 - Normas que Regulam o Funcionamento da Equipa
	12 - Papeis Desempenhados na Equipa
	14 - Processo de Tomada de Decisão
	18 - Coesão de Grupo
	22 - Existência de Subgrupos
	23 - Comunicação: tipo de participação
	27 - Definição de Objectivos de Equipa
Fase 3 - Reestruturação	8 - Existência de Subgrupos
	13 - Conflitos e Gestão de Conflitos
	16 - Papeis Desempenhados na Equipa
	17 - Normas que Regulam o Funcionamento da Equipa
	20 - Processo de Tomada de Decisão
	21 - Comunicação: tipo de participação
	31 - Coesão do grupo
	34 - Gestão da Diferença
	35 - Definição de Objectivos de Equipa
Fase 4 - Realização	2 - Gestão da Diferença
	3 - Papeis Desempenhados na Equipa
	15 - Coesão de Grupo
	19 - Conflitos e Gestão de Conflitos
	24 - Existência de Subgrupos
	26 - Definição de Objectivos de Equipa
	28 - Normas que Regulam o Funcionamento da Equipa
	30 - Processo de Tomada de Decisão
	36 - Comunicação: tipo de participação

A adaptação da EDG-D para o contexto laboral implicou alguns ajustamentos linguísticos, uma vez que o instrumento original, conforme afirmámos anteriormente, foi desenvolvido para o contexto desportivo. O Quadro 6 ilustra alguns exemplos de alterações efectuadas. Uma vez realizada a adaptação da EDG-D, seguindo as recomendações de Bryman e

Cramer (2004), o processo de avaliação da validade de conteúdo foi iniciado submetendo a escala a um painel de investigadores¹², na tentativa de se despistarem eventuais desvios ao conteúdo original da escala, bem como incompreensões e/ou dúvidas relativas ao preenchimento da mesma. Os resultados da discussão/reflexão realizada pelo painel de especialistas foram devidamente analisados, tendo-se verificado a necessidade de se alterarem alguns vocábulos. Todas as substituições/revisões foram cuidadosamente ponderadas e examinadas à luz da teoria existente e com base no modelo do presente estudo, respeitando o propósito de cada item e mantendo as diferenças entre itens.

Com este procedimento concluímos o trabalho de adaptação da escala, estando por isso, em condições de avançarmos para o processo de validação estatística, nomeadamente para o estudo das qualidades psicométricas da EDG.

¹² O painel de investigadores era constituído pelos responsáveis pela linha de investigação, entre os quais o orientador desta investigação e um dos autores do modelo em que se ancora o instrumento, bem como pelos membros da equipa de investigação, que dominam tanto o modelo teórico como a temática em questão.

Quadro 6

Exemplos de alterações efectuadas na EDG-D.

EDG-D	
Instrução	Para cada situação descrita, UTILIZANDO A ESCALA APRESENTADA (1 - 7) , coloque UM X NA OPÇÃO QUE CONSIDERE MAIS ADEQUADA , tendo em consideração o que acontece ACTUALMENTE no seu grupo/equipa de trabalho. O número 1 significa NÃO SE APLICA e o 7 APLICA-SE TOTALMENTE .
	<u>Actualmente</u> na minha equipa:
Item 1	Os jogadores esperam que as decisões na equipa sejam tomadas pelo treinador
Item 5	Parece que os jogadores são muito parecidos quanto à forma de pensar e de agir.
EDG	
Instrução	Para cada situação descrita, UTILIZANDO A ESCALA APRESENTADA (1 - 7) , coloque UM X NA OPÇÃO QUE CONSIDERE MAIS ADEQUADA , tendo em consideração o que acontece ACTUALMENTE no seu grupo/equipa de trabalho. O número 1 significa NÃO SE APLICA e o 7 APLICA-SE TOTALMENTE .
	<u>Actualmente</u> no meu grupo/equipa de trabalho:
Item 1	Os membros do grupo/equipa esperam que as decisões no grupo/equipa de trabalho sejam tomadas pelo líder.
Item 5	Parece que os membros do grupo/equipa são muito parecidos quanto à forma de pensar e de agir.

2. Estudo das qualidades psicométricas da EDG

2.1. Validade Factorial - Estudos de dimensionalidade

A avaliação da validade de constructo foi efectuada por meio da Análise em Componentes Principais (ACP)¹³. Para realização da ACP foram

¹³ O método de análise em componentes principais é um dos métodos de estimação mais usados pela análise factorial. Trata-se de um procedimento estatístico multivariado que permite transformar um conjunto de variáveis quantitativas iniciais, correlacionadas entre si, em subconjuntos, relativamente independentes, que se designam por componentes principais. As componentes principais resultam de combinações lineares das variáveis iniciais e o seu cálculo efectua-se por ordem decrescente de importância, isto é, a primeira explica a máxima variância nos dados, a segunda a máxima variância ainda não explicada pela primeira e assim sucessivamente (Pestana & Gageiro, 2005; Tabachnick &

previamente analisados os pressupostos à realização da técnica. De forma a garantir a estabilidade da solução emergente da análise factorial noutras amostras, é fundamental que a amostra utilizada seja suficientemente grande. Neste caso obtivemos um rácio (em função do número de sujeitos e dos itens) de 9/1, (333 sujeitos para 36 itens), sendo, pois, superior ao mínimo sugerido por alguns autores (Comrey, 1978; Nunnally, 1978; Pestana & Gageiro, 2005; Hill & Hill, 2000), que é de 5/1. A dimensão da amostra ($N = 333$) está bastante acima da dimensão considerada mínima, que é de 100 sujeitos, pelo que se pode concluir pela existência de uma boa adequabilidade com vista à obtenção de uma estrutura factorial com resultados fiáveis e interpretáveis (Bryman & Cramer, 2001; Comrey, 1978; Gorsuch, 1983).

Antes de iniciarmos os estudos factoriais, procurámos avaliar a tendência das respostas dadas pelos respondentes em cada item da escala através da análise de algumas medidas descritivas (média, desvio-padrão, mínimo e máximo e frequências por opção de resposta). Em seguida, procurámos garantir a viabilidade de utilização da análise em componentes principais através da análise dos indicadores fornecidos pelo teste de KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy)¹⁴ e pelo teste de esfericidade de Bartlett¹⁵.

A análise prévia aos valores obtidos no teste de Kaiser-Meyer-Olkin (.899) e no teste de Bartlett [$\chi^2(630) = 5472.66, p = .000$], revela que a matriz tem qualidades suficientes para permitir esta análise (Maroco, 2003).

O conjunto dos 36 itens da EDG foi, então, submetido a uma análise factorial em componentes principais, com rotação ortogonal (varimax) e extracção livre de factores, da qual resultou uma estrutura de sete factores que explicavam 58.63% da variância. Uma vez que esses sete factores não eram interpretáveis à luz do modelo base, realizou-se uma segunda ACP com rotação varimax forçada a quatro factores (o número de factores esperado e que corresponderiam às quatro fases de desenvolvimento grupal presentes no modelo teórico). Na nova solução observou-se que os itens relativos às fases 3 e 4 se agruparam num único factor – o que é aceitável dado as fronteiras entre as fase 3 e 4 não serem claramente delimitadas – e

Fidell, 2001)

¹⁴ O KMO, que varia entre 0 e 1, é um indicador estatístico que permite aferir a qualidade das correlações existentes entre as variáveis, através da comparação entre as correlações simples e as correlações parciais observadas. Valores de KMO próximos de 0 indicam que a análise factorial não deve ser prosseguida pois a correlação entre as variáveis é fraca. Segundo Pestana e Gageiro (2005), Kaiser propõe valores de KMO inferiores a .5 como inaceitáveis, entre .5 e .6 como maus, entre .6 e .7 como razoáveis, entre .7 e .8 como médios, acima de .8 como bons e, valores acima de .9 são considerados muitos bons para o desenvolvimento de uma análise factorial na amostra em estudo.

¹⁵ O teste de esfericidade de Bartlett permite aferir a adequação da técnica da análise factorial à amostra em estudo, através da avaliação da qualidade das correlações entre as variáveis. Esta estatística testa a hipótese da matriz das correlações ser a matriz da identidade, cujo determinante é igual a 1. Quanto mais próximo de zero for o valor do nível de significância, mais correlacionados entre si estão os itens. Deste modo, se $p < .05$ os itens estão correlacionados entre si (Pestana & Gageiro, 2005).

Desenvolvimento Grupal: adaptação da EDG-D para o contexto laboral e estudo das suas qualidades psicométricas
Luis Carlos Duarte Marques (luiscdmarques@gmail.com)

que o quarto factor era espúrio. Procedemos então à realização de uma terceira ACP com rotação varimax, mas desta vez forçada a três factores. No resultado desta extracção final diversos itens demonstraram saturações de magnitude reduzida – abaixo do valor de referência .50 (Moreira 2004; Pestana & Gageiro, 2005) – e saturavam em mais do que um factor. Assim, os itens 14, 5, 19, 32, 27, 18, 30, 4 e 13, foram eliminados, um de cada vez e segundo esta ordem de retirada. Os itens 9, 7, 8 e 24, apesar de apresentarem valores de saturação acima de .50, foram também eliminados, porque saturavam fora do factor que deveriam integrar¹⁶. Este procedimento justifica-se por não se tratar de itens marcadores no factor em que saturaram e porque a sua exclusão tornava a escala mais clara, equilibrada e parcimoniosa.

A eliminação de diversos itens conduziu a obtenção da estrutura factorial presente na Quadro 7.

¹⁶ Os itens 7 e 9 correspondem ao primeiro estágio de desenvolvimento previsto no modelo de Miguez e Lourenço (2001) - Estruturação. No entanto, nos resultados obtidos apareceram ambos a saturar no factor 1, correspondente aos estádios 3 e 4 (Reestruturação e Realização, respectivamente). Analisando o item 7, apesar de referir que “o grupo trabalha muito unido em torno das posições do líder”, que é uma característica do primeiro estágio de desenvolvimento, começa por chamar a atenção para a existência de “elevada coesão”, que é também uma característica fortemente presente nos estádios de desenvolvimento 3 e 4. O item 9, transmite igualmente uma ideia pouco clara quanto ao estágio que procura identificar, já que, tal como se verificou no item 7, a frase inicia-se fazendo referência à existência de pouquíssimos conflitos, o que é igualmente uma característica das fases 3 e 4 do modelo teórico. Relativamente aos itens 8 e 24, ambos saturam no factor 2 que corresponde à segunda fase do modelo - Reenquadramento. No entanto, o item 8 corresponde ao terceiro estágio previsto no modelo e o item 24 ao quarto. Também aqui, olhando à construção frásica dos itens, é possível entender-se o facto de saturarem noutro factor que não o esperado. Em ambos os itens as frases iniciam-se com “Existem subgrupos que...” e apesar de o resto da frase dar um sentido positivo à existência de subgrupos, a conotação negativa frequentemente associada à existência de subgrupos pesa mais, e acaba por enviesar o verdadeiro sentido da frase, sendo associada a existência de subgrupos à fase mais marcada pela sua presença, o segundo estágio de desenvolvimento grupal.

Desenvolvimento Grupal: adaptação da EDG-D para o contexto laboral e estudo das suas qualidades psicométricas

Luis Carlos Duarte Marques (luiscdmarques@gmail.com)

Quadro 7

Saturações factoriais (S) e comunalidades (h2) dos itens da escala EDG, N =333.

Item	S			h2
	Factor	Factor	Factor	
	1	2	3	
17. Os membros da equipa conversam com alguma frequência sobre as normas que regulam o grupo/equipa de trabalho e, no geral, aceitam-nas e seguem-nas. Os desvios às normas são aceites se forem vistos como benéficos para todos.	.74	-.08	-.09	.49
20. Os membros da equipa procuram participar nas decisões do grupo/equipa de trabalho, sempre que lhes é permitido, tentando que o resultado das mesmas seja o melhor para o grupo/equipa de trabalho.	.74	-.14	-.05	.48
35. Os membros da equipa conhecem e concordam, no essencial, com os objectivos do grupo/equipa de trabalho e são capazes de os discutir sem gerar tensões e mal entendidos.	.73	-.10	.03	.50
36. Existe um clima de total abertura, onde a participação é encorajada, todos se escutam e partilham as diferentes opiniões, procurando integrá-las.	.71	-.38	-.14	.49
21. Os membros da equipa procuram participar nas conversas e expor os seus diferentes pontos de vista, esforçando-se por escutar os dos outros.	.71	-.21	-.05	.65
34. Os membros da equipa esforçam-se por respeitar e aceitar eventuais diferenças que existam quanto à forma de pensar e de agir dos seus colegas de trabalho.	.71	-.06	.06	.62
16. Os membros da equipa concordam, no essencial, com o papel que foi atribuído a cada um no grupo/equipa de trabalho. Quando sentem necessidade de o alterar, fazem propostas nesse sentido, num clima positivo.	.70	-.20	-.16	.62
3. O papel que cada colaborador desempenha no grupo/equipa de trabalho é claro e aceite por todos. Os membros da equipa conversam regularmente sobre o papel de cada um e são capazes de efectuar reajustamentos de forma autónoma, se tal lhes for permitido.	.70	-.09	.05	.47
2. O facto de existirem diferentes formas de pensar e de agir no grupo/equipa de trabalho é visto como uma mais-valia pelos membros da equipa. O grupo/equipa de trabalho encoraja e procura integrar construtivamente essas diferenças.	.69	-.12	-.05	.56
15. Existe forte coesão, confiança, proximidade e cooperação entre todos os membros da equipa, que embora possam ser diferentes entre si, sentem que dependem uns dos outros.	.66	-.16	.09	.56
31. O esforço de adaptação mútua e de ultrapassar com êxito as divergências que ocorrem, faz com que exista uma coesão crescente no grupo/equipa de trabalho.	.65	-.20	.11	.57

Item	S			h2
	Factor			
	1	2	3	
28. Os membros da equipa debatem aberta e frequentemente as normas que regulam o grupo. Sempre que julgam vantajoso para o grupo/equipa de trabalho, procuram modificá-las. A inovação e a criatividade são encorajadas.	.65	-.26	-.20	.55
26. Os objectivos do grupo/equipa de trabalho são claros, são aceites por todos e são conversados de forma aberta.	0.60	-.40	-.03	.57
10. Os membros da equipa têm formas de pensar e de agir muito diferentes, o que gera mal entendidos e tensões.	-.21	.77	.10	.64
12. Alguns membros da equipa questionam o papel que lhes foi atribuído no grupo/equipa de trabalho, expressando o seu desacordo e descontentamento, originando momentos de tensão e conflito.	-.19	.76	.08	.52
11. As normas que regulam o grupo/equipa de trabalho são frequentemente questionadas pelos membros da equipa (ora por uns, ora por outros), que procuram, a todo o custo, modificá-las.	-.12	.75	.18	.53
23. A maioria dos membros da equipa que participa nas conversas preocupa-se mais em impor os seus pontos de vista do que em conhecer e escutar os dos colegas.	-.21	.74	.21	.70
22. Existem subgrupos que competem entre si e procuram alcançar maior poder dentro do grupo/equipa de trabalho.	-.20	.71	.13	.47
6. Existe um clima tenso e conflituoso em que os membros da equipa procuram utilizar a sua influência pessoal e o seu estatuto para obter resultados que lhes sejam pessoalmente favoráveis.	-.29	.62	.17	.65
29. O papel que é esperado de cada colaborador não é discutido. Os membros da equipa esperam que o líder lhes diga o que devem fazer e como fazê-lo.	.03	.20	.81	.50
33. Os membros da equipa esperam que seja o líder a definir os objectivos do grupo/equipa de trabalho, aceitando-os, mesmo que não concordem com eles.	-.06	.34	.73	.54
1. Os membros da equipa esperam que as decisões no grupo/equipa de trabalho sejam tomadas pelo líder.	-.05	-.04	.70	.67
25. Os membros da equipa seguem as normas que regulam o grupo/equipa de trabalho sem as questionar. Este assunto não é, sequer, abordado.	.02	.26	.48	.30
Variância explicada (%)	28.13	17.37	9.41	

O primeiro factor, que congrega os itens 17, 20, 25, 36, 21, 34, 16, 3, 2, 15, 31, 28 e 26 correspondentes aos estádios 3 (reestruturação) e 4 (realização) é responsável por 28.1% da variância. O segundo factor é constituído pelos itens 10, 12, 11, 23, 22 e 6 que correspondem ao segundo estádio previsto pelo modelo teórico de base (reenquadramento). Este factor

explica 17.4% da variância total. O terceiro factor é composto pelos itens 29, 33, 1 e 25 pertencentes ao primeiro estágio (estruturação), e explica 9.4% da variância total.

No que respeita aos resultados obtidos no estudo de dimensionalidade para a escala original (EDG-D), o número de itens eliminados, no nosso caso, foi mais elevado. Na escala original foram eliminados apenas 4 itens. No entanto os resultados vão, globalmente, ao encontro dos obtidos por N. Pinto (2009), tendo emergido, igualmente, apenas três factores, em que o primeiro factor congrega as fases 3 e 4, estando por isso, em condições de avançarmos para o processo de validação estatística, nomeadamente para o estudo das qualidades psicométricas da EDG.

2.2. Fiabilidade

Para analisar a fiabilidade do EDG, calculámos o alpha de Cronbach e analisámos as correlações entre cada um dos itens e a dimensão onde se inserem. Pela análise do Quadro 8 é possível verificar que os dois primeiros factores apresentam bons níveis de consistência interna $\alpha = .92$ para o primeiro factor, que corresponde ao terceiro/quarto estádios (Reestruturação/Realização), $\alpha = .87$ para o segundo factor correspondente ao segundo estágio (Reenquadramento). Quanto ao terceiro factor, que corresponde ao primeiro estágio (Estruturação), apesar de apresentar um valor de α inferior aos restantes factores ($\alpha = .68$)¹⁷, apresenta um valor aceitável, situando-se acima do valor de referência de .60 (Hill & Hill, 2000). Para além disso, todos os itens se correlacionam com a respectiva dimensão acima do valor de referência de .30 sugerido por Nunnally (1978).

Não obstante o facto de se retirar os itens 1 e 25 fazer subir o valor do Alpha, optámos por não o fazer. As razões que nos levaram a tomar tal opção foram: (i) o itens 1 e 25 correlacionam-se com a respectiva dimensão acima do valor de referência de .30 proposto por Nunnally (1978) (.36; .33, respectivamente); (ii) a manutenção do item vai ao encontro do modelo teórico de base proposto pelos autores (Miguez e Lourenço, 2001); (iii) a subida do valor de alpha não é muito acentuada (.01) (iv) a sua exclusão conduziria a reduzir a já de si reduzida dimensão da escala (4 itens).

¹⁷ De salientar que o valor obtido de .68 se deveu, em grande parte, ao reduzido número de itens em análise (4 itens).

Quadro 8

EDG: Valores do alpha de Cronbach e correlações item/dimensão.

Dimensões		Média	Desvio Padrão	Correlação Item/Dimensão	Alpha total sem o Item	Alpha
Estruturação						.68
	<i>Itens</i>					
	29	3.62	1.82	.62	.51	
	33	3.82	1.97	.57	.54	
	1	4.37	2.06	.36	.69	
	25	3.38	1.72	.33	.69	
Reenquadramento						.87
	10	3.1	1.87	.70	.84	
	12	2.89	1.75	.66	.85	
	11	2.92	1.70	.66	.84	
	23	2.98	1.79	.71	.84	
	22	2.92	1.91	.65	.85	
	6	2.93	1.94	.61	.85	
Restruturação/Realização						.92
	17	4.78	1.64	.68	.91	
	20	4.96	1.55	.69	.91	
	35	4.91	1.61	.66	.91	
	36	4.79	1.81	.76	.91	
	21	4.89	1.60	.68	.91	
	34	5.06	1.46	.63	.92	
	16	4.89	1.65	.68	.91	
	3	4.69	1.74	.62	.92	
	2	4.89	1.69	.63	.92	
	15	4.56	1.73	.61	.92	
	31	4.71	1.64	.62	.92	
	28	4.55	1.77	.65	.91	
	26	4.89	1.72	.64	.92	

Comparando estes resultados com os resultados obtidos nos estudos de fiabilidade efectuados com a escala original, verifica-se que neste estudo os resultados são idênticos, no entanto os valores de Alpha obtidos por N. Pinto (2009) são superiores, .95 para o primeiro e segundo factores e .93 para o terceiro factor, o que é justificado pelo facto de a escala original ter mantido um numero superior de itens.

2.3. Validade concorrente

A validade concorrente é um tipo de validade de critério, e refere-se à relação entre o desempenho do instrumento de interesse e o desempenho de outro instrumento semelhante e que já tenha sua validade conhecida (Cronbach & Meehl, 1955 cit. in Pasquali, 2007). Neste estudo testamos a validade concorrente da EDG recorrendo a três outras escalas, a EACI, a PJAWSN e o PDE.

2.3.1. Emoções (Positivas e Negativas) e Fases de Desenvolvimento Grupal

Começámos por analisar as correlações existentes entre as três dimensões obtidas pela EDG e as dimensões da escala PJAWSN (emoções positivas e emoções negativas).

Da observação do Quadro 9 verificamos que a dimensão da EDG correspondente ao primeiro estágio de desenvolvimento grupal apresenta coeficientes de correlação muito baixos¹⁸ com ambas as valências emocionais [($r = -.106$, $p = .052$) para as emoções positivas e ($r = .114$, $p = .037$) para as emoções negativas] e estatisticamente significativos ($p < .05$) apenas com as emoções negativas (embora no limiar da significância estatística para o caso das emoções positivas). A correlação significativa encontrada, de sinal positivo, pode ser explicada tendo em conta o carácter bipolar desta fase de desenvolvimento grupal. Se esta fase é marcada por um clima de harmonia, aparente consensualidade e elevada conformidade o que poderá conduzir mesmo a alguma euforia colectiva, ela pode, igualmente, ser caracterizada pela ausência de uma estrutura definida e de uma cultura unificada que a torna ambígua e proporcionadora de ansiedade e, então, emoções negativas. O facto de ser a fase que antecede o segundo estágio de desenvolvimento grupal, onde a presença de emoções negativas é muito frequente, pode contribuir para explicar a relação positiva, significativa, com a ocorrência de emoções negativas.

Relativamente à dimensão correspondente ao segundo estágio da EDG, verificamos que se correlaciona positivamente com a ocorrência de emoções negativas ($p < .05$, $r = .50$) e negativamente com a ocorrência de emoções positivas ($p < .05$, $r = -.38$). Os coeficientes de correlação relativos a estas correlações apresentam-se, neste caso, moderado para a correlação com a dimensão emoções negativas e baixo no que diz respeito à correlação com a dimensão emoções positivas. Em ambos os casos são estatisticamente significativos. Estes resultados vêm confirmar o que era esperado. Durante este estágio de desenvolvimento os membros desenvolvem esforços para encontrar o seu lugar no grupo e para se libertarem da autoridade do líder. É uma fase marcada pela afirmação pessoal e pela contestação quer face ao

¹⁸ De acordo com diversos investigadores (e.g., Bryman & Cramer, 2001; Cohen & Holliday, 1982; Pestana & Gageiro, 2005), por convenção, R menor que .2 indica uma associação muito baixa; entre .2 e .39 baixa; entre .4 e .69 moderada; entre .7 e .89 alta; e finalmente, entre .9 e 1.0 muito alta.

líder, quer relativamente às normas e regras estabelecidas, e tudo isto contribui para que o clima vivenciado no grupo, seja agora marcado por tensão, contestação, intolerância, e hostilidade e, conseqüentemente, pela crescente presença de emoções negativas e por um decréscimo de emoções positivas.

Quanto à terceira dimensão da EDG, que corresponde ao terceiro e quarto estádios de desenvolvimento grupal, os resultados encontrados mostram uma correlação positiva com a ocorrência de emoções positivas ($p < .05$, $r = .53$) e negativa com a ocorrência de emoções negativas ($p < .05$, $r = -.45$), apresentando coeficientes de correlação moderados. Também estes resultados são interpretáveis à luz do modelo de Miguez e Lourenço (2001). As fases reestruturação e realização representam um continuum que vai desde o estabelecimento relações de confiança entre os membros da equipa e entre estes e o responsável até à fase de maturidade, caracterizada por um clima de elevada confiança, envolvimento e cooperação.

Os resultados obtidos na análise efectuada a respeito da relação entre EDG e PJAWSN constituem, pelo explicitado, bons indicadores a respeito das qualidades psicométricas da EDG.

Fazendo uma análise comparativa com os resultados obtidos por N. Pinto (2009), surgem algumas diferenças, mas que se prendem apenas com os resultados da fase 1. Nos resultados obtidos aquando da validação da escala original, contrariamente aos resultados que obtivemos, verificam-se para a primeira fase correlações estatisticamente significativas, positiva com a ocorrência de emoções positivas e negativa com a ocorrência de emoções negativas. Esta divergência entre os nossos resultados e os do autor da EDG-D são, no entanto, interpretáveis. Com efeito, a primeira fase de desenvolvimento grupal possui características que, se por um lado podem associar-se positivamente a emoções positivas (por exemplo a aparente consensualidade que, nalguns casos, conduz a um clima de euforia colectiva), por outro podem associar-se a emoções negativas (a ansiedade inicial, o receio de exclusão ou a reduzida estruturação). Acresce que, no nosso caso, se verificou, como veremos uma associação positiva entre esta fase e a frequência conflitual e a emergência de conflitos tende a associar-se a emoções negativas.

Quadro 9**Dimensões da EDG e da JAWS: intercorrelações, médias e desvio-padrão (N = 333).**

	1	2	3	4	5
1. Emoções Positivas	---				
2. Emoções Negativas	-.51* (-.81**)	---			
3. Estruturação	-.11* (.27**)	.11 (-.26**)	---		
4. Reenquadramento	-.38** (-.62**)	.50** (.72**)	.42** (-.37**)	---	
5. Restuturação/Realização	.53* (.40**)	-.45** (-.36**)	-.14** (-.37**)	-.50** (-.32**)	---
Média	3.40 (3.60)	2.44 (2.14)	3.80 (4.28)	2.95 (3.05)	4.81 (4.09)
Desvio-padrão	.51 (.80)	.48 (.79)	1.36 (1.49)	1.42 (1.52)	1.89 (1.27)

Entre parêntesis encontram-se os valores das correlações obtidas nos estudos originais de Pinto; * $p < .05$; ** $p < .01$ *

2.3.2. Conflito e fases de desenvolvimento grupal

Da análise das correlações existente entre as três dimensões obtidas pela EDG e as dimensões do conflito grupal (tarefa e socioafectivo) (cf. Quadro 10) verificamos que a dimensão da EDG correspondente à fase *estruturação* se correlaciona positivamente com o conflito de tarefa e com o conflito socioafectivo [$p < .05$ ($r = .25$) e ($r = .25$), respectivamente], apresentando coeficientes de correlação baixos, ainda que estatisticamente significativos. Este resultado é interpretável, porque apesar de esta fase se caracterizar por uma rara manifestação de divergências entre os membros do grupo é a fase que vai dar lugar a um momento grupal – a fase de *reenquadramento* – caracterizado por uma forte emergência de conflitos. Assim, alguns grupos percebidos na fase 1 podem ser grupos em “transição”, isto é, grupos possuindo já características da fase 2. O facto de as correlações, como vimos, embora significativas, serem baixas, reforça esta nossa interpretação

No que concerne à análise da correlações entre a segunda dimensão da EDG correspondente ao segundo estágio de desenvolvimento grupal – *reenquadramento* – e as dimensões do conflito grupal (tarefa e

socioafectivo), os resultados encontrados apontam, no mesmo sentido dos anteriores ($p < .05$, $r = .59$) em relação ao conflito de tarefa e ($p < .05$, $r = .53$) no caso do conflito socioafectivo. Foi encontrada uma correlação positiva moderada entre a fase *reenquadramento* e ambas as dimensões do conflito grupal, facto que era esperado, caso a EDG estivesse a medir adequadamente as fases de desenvolvimento de um grupo. Neste segundo estágio de desenvolvimento, cada membro da equipa procura fazer valer as suas ideias/posições mesmo que isso implique entrar em confronto com o responsável ou com os outros membros, o que acontece com frequência. Na sua maioria, os membros da equipa não estão satisfeitos com o papel que desempenham e, por isso, são comuns discussões em que cada um procura clarificar junto dos outros o papel que entende dever desempenhar.

No que respeita à análise das correlações entre a terceira dimensão da EDG, que corresponde ao terceiro e quarto estádios de desenvolvimento grupal (*reestruturação e realização*), os resultados encontrados mostram uma correlação negativa com o conflito de tarefa e com o conflito socioafectivo [$p < .05$ ($r = -.48$) e ($r = -.44$)], sendo o efeito desta relação moderado. Ao contrario da fase anterior, ao longo destas fases é crescente a percepção de interdependência por parte dos membros da equipa, bem como o esforço de aceitação e integração das diferenças. Sendo a emergência de conflitos muito pouco frequente. Os resultados obtidos esperam-se-iam no caso da EDG medir adequadamente as fases 3 e 4 do desenvolvimento grupal.

Tendo em conta o conjunto de resultados obtidos no estudo da relação entre EDG e EACI, parece poder afirmar-se que os mesmos apontam no mesmo sentido dos relativos à relação entre EDG e PJAWSN, isto é, para uma medida válida das fases de desenvolvimento grupal.

Os resultados obtidos com a escala original são, no essencial, semelhantes aos nossos. Tal como no caso das emoções medidas pela PJAWSN, os resultados por nós obtidos são, no entanto, inversos aos de N. Pinto (2009) no que diz respeito à primeira fase. Na nossa investigação a primeira fase (Estruturação) correlaciona-se positivamente de forma estatisticamente significativa, com ambos os tipos de conflitos (socioafectivos e de tarefa) ao contrário do que foi obtido nos estudos originais com a EDG-D, onde a associação se revelou negativa. Este facto não coloca em causa as qualidades psicométricas da EDG, na medida em que os resultados dos estudos realizados entre conflitos e desenvolvimento grupal, que referimos aquando da justificação da utilização da EACI nesta nossa investigação, se mostraram menos consistentes no que à primeira fase de desenvolvimento diz respeito. Por exemplo, se Dimas (2007) encontrou diferenças significativas entre as fases 1 e 2 (sendo esta última a de maior frequência conflitual de entre as quatro propostas pelo modelo), já Guimarães (2009) não encontrou tais diferenças (e, no entanto, também no seu estudo, a fase 2 era, de entre as quatro, a de maior frequência conflitual).

Quadro 10**Dimensões da EDG e da EACI: intercorrelações, médias e desvio-padrão (N = 333).**

	1	2	3	4	5
1. Conflito de Tarefa	---				
2. Conflito Socioafectivo	.75** (.82**)	---			
3. Estruturação	.25** (-.52**)	.25** (-.49**)	---		
4. Reenquadramento	.59** (.78**)	.53** (.83**)	.42** (-.37**)	---	
5. Restuturação/Realização	-.48** (-.18**)	-.44** (-.15**)	-.14** (-.38)	-.50** (-.32**)	---
Média	3.40 (3.60)	2.44 (2.14)	3.80 (4.28)	2.95 (3.05)	4.81 (4.09)
Desvio-padrão	.51 (.80)	.48 (.79)	1.36 (1.49)	1.42 (1.52)	1.89 (1.27)

Entre parêntesis encontram-se os valores das correlações obtidas nos estudos originais de Pinto; * $p < .05$; ** $p < .01$ *

2.3.3. Convergência entre fases de desenvolvimento medidas pela EDG e pelo PDE

Para analisar a validade convergente entre a EDG e o PDE recorreremos ao teste paramétrico One-way ANOVA¹⁹, tendo sido considerada como variável independente o desenvolvimento grupal medido pelo PDE e como variáveis dependentes cada uma das dimensões obtidos pela EDG, referentes às fases de desenvolvimento grupal.

Antes de avançarmos para a realização das ANOVAs, procedemos à análise dos diversos pressupostos inerentes à sua aplicação, nomeadamente, a normalidade da distribuição, a análise à sensibilidade dos outliers e a homogeneidade da variância. A análise dos pressupostos revelou resultados satisfatórios, à excepção do teste à homogeneidade das variâncias no que

¹⁹ O teste paramétrico One-way ANOVA que permite verificar os efeitos de uma VI com três ou mais níveis numa VD numérica. Através da comparação das médias da VD em cada categoria de factor, esta técnica de análise permite averiguar se existem ou não diferenças estatisticamente significativas (Pestana & Gageiro, 2005), analisando em que medida as diferenças inferidas ocorrem devido a diferenças reais ou por erro amostral (Hair et al., 2005), isto para um nível de significância de .05 (Tabachnick & Fidell, 2001).

respeita à segunda dimensão da EDG (Teste Levene's < 0.05). Por isso, nas comparações múltiplas *a posteriori*, para este factor, utilizámos o teste de Games Howel (Tabachnick & Fidell, 2001). Para todos os outros recorremos ao teste Post Hoc HSD de Tukey²⁰.

Importa referir que, uma vez que nos resultados obtidos pela EDG as fases 3 e 4 se juntaram num único factor, e como o objectivo da referida análise é avaliar a validade convergente entre a EDG e o PDE, optámos por juntar, igualmente, os estádios 3 e 4 do PDE num único factor e a partir daí fazer a análise.

Como é possível observar pela análise do Quadro 11, os testes univariados indicam a presença de diferenças significativas entre os estádios de desenvolvimento medidos pelo PDE no que diz respeito quer à fase 1 [$F(2, 322) = 7.09, p < .05$], quer à fase 2 [$F(2, 322) = 42.48, p < .05$], quer, ainda, à fase 3/4 [$F(2, 322) = 57.47, p < .05$] medidas pela EDG.

Quadro 11

Pontuações médias, desvios-padrão e valor da ANOVA das dimensões da EDG em função do estádio de desenvolvimento grupal (PDE).

Variáveis	Estádio 1 n = 59		Estádio 2 n = 42		Estádio 3/4 n = 224		F	p
	M	DP	M	DP	M	DP		
Fase 1 EDG	4.36	1.29	3.93	1.33	3.63	1.36	7.09	.00
Fase 2 EDG	3.52	1.32	4.33	1.11	2.54	1.29	42.48	.00
Fase 3/4 EDG	4.16	1.11	3.64	1.07	5.23	1.00	57.47	.00

Os testes post-hoc de comparação múltipla de Tuckey e de Games Howel, no caso da dimensão 2 da EDG, permitem verificar que:

- no que se refere à Fase 1 (EDG), existem diferenças significativas entre o Estádio 1 (PDE) e o Estádio 3/4 (PDE); os inquiridos que avaliaram a sua equipa no estádio 1 (PDE) obtiveram pontuações significativamente mais elevadas na Fase 1 (EDG) ($M = 4.36; DP = 1.29$) do que os que avaliaram a sua equipa nos estádios 3 e 4 (PDE) ($M = 3.63; DP = 1.36$).

- no que diz respeito à Fase 2 (EDG), existem diferenças significativas entre o Estádio 2 (PDE) e os restantes estádios; os inquiridos que avaliaram a sua equipa no estádio 2 (PDE) obtiveram pontuações significativamente mais elevadas na Fase 2 (EDG) ($M = 4.33; DP = 1.11$) do que os que avaliaram a sua equipa nos estádios 1 e 3/4 (PDE) ($M = 3.52; DP = 1.32; M = 2.54; DP = 1.29$, para o EDG-Fase 2, respectivamente).

- finalmente, no que diz respeito à Fase 3/4 (EDG), existem

²⁰ A opção pelo teste de Tuckey foi fundamentada no facto de ser largamente considerado como um teste *post-hoc* bastante robusto e fiável (Hair et al., 2005).

diferenças significativas entre o Estádio 3/4 (PDE) e os restantes estádios; os inquiridos que avaliaram a sua equipa nos estádios 3 e 4 (PDE) obtiveram pontuações significativamente mais elevadas na Fase 3/4 (EDG) ($M = 5.23$; $DP = 1.00$) do que os que avaliaram a sua equipa nos estádios 1 e 2 (PDE) ($M = 4.16$; $DP = 1.11$; $M = 3.64$; $DP = 1.07$, para o EDG-Fase 3/4, respectivamente).

Os resultados obtidos apontam, assim, no sentido de que a EDG mede adequadamente as fases de desenvolvimento grupal propostas pelo modelo de Miguez e Lourenço (2001), reforçando, deste modo, as indicações positivas, emergentes dos diversos estudos que realizámos a respeito das qualidades psicométricas da escala.

Comparando estes resultados com os resultados obtidos com a validação da escala original (EDG-D), verifica-se que se aproximam bastante. A convergência não existe, somente no que respeita aos resultados obtidos para o primeiro estádio (estruturação). Nos estudos de Pinto (2009), os inquiridos que avaliaram a sua equipa no estádio 1 (PDE) obtiveram pontuações significativamente mais elevadas na fase 1 (EDG-D) do que os que avaliaram a sua equipa nos estádios 2 e, também, dos que avaliaram a sua equipa nos estádios 3 ou 4 (PDE), enquanto nos resultados obtidos com a EDG, estas pontuações eram significativamente mais elevadas somente face a quem avaliou a sua equipa nos estádios 3 ou 4 (não encontramos diferenças significativas entre os estádios 1 e 2, no que se refere às pontuações obtidas no EDG-Fase 1). Estes resultados podem associar-se ao facto do factor da EDG relativo à fase 1 ser constituído por um reduzido número de itens, o que lhe retirará algum poder discriminativo.

V - Discussão dos resultados

O presente trabalho teve como objectivo central a adaptação para o contexto laboral da Escala de Desenvolvimento Grupal – Desporto (EDG-D), desenvolvida por N. Pinto (2009). Realizar estudos relativos às suas qualidades psicométricas constituiu, igualmente, um objectivo prosseguido. Importa, desde logo, notar que a EDG, se revelou incapaz de discriminar entre as fases 3 e 4 de desenvolvimento grupal propostas pelo modelo em que se ancora (à semelhança, de resto, do ocorrido com a EDG-D) e que o número de itens eliminados, face à escala original, foi elevado. Olhando para os treze itens do primeiro factor (que integra itens originais das fases 3 e 4), verificamos que entre os sete itens que apresentam maiores valores de saturação, apenas um faz parte da quarta fase de desenvolvimento grupal. Quanto ao terceiro factor obtido pela EDG, correspondente à primeira fase de desenvolvimento grupal, verifica-se que foi aquele que “perdeu” mais itens, ficando constituído, na versão final da EDG por somente 4 itens. A eliminação de grande parte dos itens desta fase de desenvolvimento ter-se-á devido, sobretudo, ao facto de a mesma partilhar algumas características com as fases do segundo ciclo de desenvolvimento grupal (fases 3 e 4). Importa referir que entre os itens eliminados encontramos os correspondentes às categorias “conflitos e gestão de conflitos” e “existência

de sub-grupos” respeitantes a todas as fases, com excepção da fase 2, o que sugere que as conotações negativas associadas à existência de sub-grupos e de conflitos, ainda que o contexto da frase/item lhes dê um carácter positivo, sobressaem imediatamente, enviesando a resposta dos indivíduos. Estes resultados vão ao encontro dos obtidos nos estudos realizados com a escala original (N. Pinto, 2009), em que os itens que foram eliminados correspondiam, igualmente, a estas duas categorias.

Como consequência dos aspectos enunciados, a EDG ficou algo desequilibrada quanto ao número de itens em cada factor (o Factor 1 comporta 13 itens, o Factor 2 integra 6 itens, enquanto o Factor 3, somente 4).

Os resultados que acabámos de explicitar, apontam para algumas limitações da presente escala para o contexto laboral, sugerem a necessidade de realizar novos estudos e de efectuar algumas alterações que possibilitem tornar a mesma mais equilibrada e capaz de discriminar as 4 fases do modelo em que se ancora. De qualquer forma, e atendendo a que estes foram os primeiros estudos realizados para este tipo de população, os resultados são animadores. Com efeito, os resultados obtidos evidenciaram também que a) os 3 factores retidos são interpretáveis com base no modelo teórico adoptado (Miguez e Lourenço, 2001) e b) os valores de consistência interna da escala, situando-se entre o aceitável (para o factor 3) e o bom (para os restantes dois factores), apontam para uma adequada fiabilidade. Importa ainda notar, a respeito da validade de constructo e da fiabilidade da EDG, que os resultados do nosso estudo não se afastam substancialmente dos obtidos por N. Pinto (2009) nos seus estudos em contexto desportivo, aquando da construção da EDG-D.

Quanto à avaliação da validade concorrente da EDG, à semelhança do estudo realizado por N. Pinto (2009) relativamente à escala original, utilizámos na presente investigação, três instrumentos, nomeadamente, a PJAWSN, a EACI, e o PDE. Os resultados obtidos foram, no geral, ao encontro do esperado:

- Assim, no nosso estudo foi encontrada uma associação positiva entre a 2ª fase de desenvolvimento medida pela EDG (2º factor) e a expressão de emoções negativas e, por contraste uma associação negativa entre esta mesma fase/factor e as emoções positivas. Por outro lado, encontrámos uma associação positiva entre o Factor 1 da EDG (que mede as fases 3 e 4) e as emoções positivas, medidas pela PJAWSN e uma associação negativa entre aquele factor e as emoções negativas.

- No que diz respeito ao estudo relacionando a EDG e a EACI, o Factor 2 (2ª fase) revelou uma correlação positiva moderada com ambas as dimensões do conflito grupal medidas pela EACI e o Factor 1 (fases 3/4) uma correlação negativa, moderada, com o conflito de tarefa e com o conflito socioafectivo.

- Finalmente, a análise da validade convergente entre a EDG e o PDE, permitiu verificar, face às diferenças encontradas entre os estádios de desenvolvimento medidos pelo PDE, que a EDG discrimina adequadamente cada uma das fases/estádios que mede.

Em síntese, os resultados por nós obtidos apontam no sentido de que, embora a EDG possua algumas limitações e se torne desejável a realização de novos estudos que permitam melhorá-la, como, de resto, já afirmámos, estamos perante um instrumento que revela boas qualidades psicométricas. Da análise comparativa, com o estudo realizado com a escala original por N. Pinto (2009), ressalta, no essencial, como também referimos, a convergência de resultados quer ao nível dos estudos relativos à validade de constructo e à fiabilidade quer ao nível dos estudos relativos à validade concorrente. A maior diferença refere-se ao número de itens que, para esta amostra, tiveram que ser eliminados: enquanto no estudo original foram eliminados apenas três itens, neste estudo, os resultados obrigaram à eliminação de treze itens, a partir da escala original de 36 itens.

VI - Considerações finais

Com o presente estudo, procurámos contribuir para uma melhor compreensão do processo de desenvolvimento grupal dos grupos/equipas de trabalho, alargando o leque de instrumentos válidos e fiáveis para a medição daquele processo. Neste sentido adaptámos, para o contexto laboral, uma escala de medida de nível/fase de desenvolvimento de um grupo – EDG – e analisámos as suas qualidades psicométricas. Porque a EDG assenta num modelo específico – Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal – procurámos realizar um enquadramento conceptual que permitisse ao leitor conhecê-lo de forma precisa, especificando a sua tipologia, enunciando a noção de grupo subjacente e descrevendo cada uma das fases de desenvolvimento que propõe. Os estudos que efectuámos a propósito de validade concorrente da EDG permitiram, ainda, em nossa opinião, reforçar o próprio modelo, uma vez que os resultados obtidos no que respeita à relação entre conflitos, emoções e desenvolvimento dos grupos se revelaram consistentes com o que aquele propõe e convergentes com os obtidos em estudos assentes no mesmo modelo, realizados por outros investigadores.

Chegados ao fim deste percurso, consideramos, por isso, que contribuímos para enriquecer o referido modelo quer sob o ponto de vista instrumental quer no que concerne à consistência das suas propostas a respeito das características de cada uma das fases de desenvolvimento que propõe.

Para concluir, e centrando-nos nos resultados da tarefa central que empreendemos – o estudo empírico realizado – parece-nos ser possível afirmar que a EDG, embora carecendo da realização de novos estudos e de alguns ajustamentos, se revela um instrumento de medida do desenvolvimento grupal com adequadas qualidades psicométricas e, assim, passível de utilização em futuras investigações envolvendo a medição, em contexto laboral, do desenvolvimento grupal, tal como proposto pelo modelo de Miguez e Lourenço (2001).

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.
- Appelbaum, S. (1997). Socio-technical systems theory: an intervention strategy for organizational development. *Management Decision*, 35(6), 452-463.
- Arrow, H. (1997). Stability, bistability, and instability in small group influence patterns. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(1), 75-85.
- Bales, R. F. (1950). *Interaction process analysis: A method for the study of small groups*. Cambridge, Mass: Addison-Wesley.
- Bastos, C. D. F. (2008). *Cultura e conflitos: Relação entre a orientação cultural para a aprendizagem nos grupos e os conflitos intragrupoais*. Dissertação de Mestrado não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Bouwen, R., & Fry, R. (1996). Facilitating group development: Interventions for a relational and contextual construction. In M. A. West (Ed.), *Handbook of Work Group Psychology*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Brower, A. (1996). Group development as constructed social reality revisited: The constructivism of small groups. *Families in Society*, 77 (6), 336-345.
- Bryman, A., & Cramer, D. (2001). *Quantitative data analysis with SPSS Release 10 for Windows: A guide for social scientists*. London: Routledge.
- Bryman, A., & Cramer, D. (2004). Constructing variables. In M. Hardy, & A. Bryman (Eds.), *Handbook of data analysis* (pp. 17-34). London: Sage.
- Buzaglo, G. & Wheelan, S. (1999). Facilitating work team effectiveness: case studies from Central America. *Small Group Research*, 30 (1), 108-129.
- Chang A., Bordia P., & Duck, J. (2003). Punctuated equilibrium and linear progression: Toward a new understanding of group development. *Academy of Management Journal*, 46(1), 106-117.
- Cohen, L. & Holliday, M. (1982). *Statistics for Social Scientists*. London: Harper & Row.
- Comrey, A. (1978). Common methodological problems in factor analytic studies. *Journal of consulting and clinical psychology*, 46(4), 648-659.
- Dimas, I. (2007). *(Re)pensar o conflito intragrupoal: Níveis de desenvolvimento e eficácia*. Dissertação de Doutoramento não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.

- Dimas, I., Lourenço, P. R., & Miguez, J. (2005). Conflitos e desenvolvimento nos grupos e equipas de trabalho: Uma abordagem integrada. *Psychologica*, 38, 103-119.
- Dimas, I., Lourenço, P. R., & Miguez, J. (2008). Conflitos, gestão de conflitos e desenvolvimento grupal: Contributo para uma articulação. *Psychologica*, 47, 9-27.
- Drenth, P.J. (1998). Research in work and organizational psychology: Principles and methods. In P.J. Drenth, H. Thierry, & C.J. de Wolff (Eds.), *Handbook of work and organizational psychology (2nd ed.): Vol 1. Introduction to work and organizational psychology* (pp. 11-46). Hove, East Sussex: Psychology Press.
- Gersick, C. J. (1988). Time and transition in work teams: Toward a new model of group development. *Academy of Management Journal*, 31(1), 9-41.
- Gorsuch, R. L. (1983). *Factor Analysis*. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Guimarães, L. (2009). *Group development and intragroup conflicts: an empirical study in portuguese organizations*. Dissertação de mestrado não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Hair, J., Anderson, R, Ronald, T., & Black, W. (2005). *Análise multivariada de dados* (5th ed.). São Paulo: Bookman.
- Hill, M. & Hill, A. (2000). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Levinger, G. (1957). Kurt Lewin's approach to conflict and its resolution A review with some extensions. *The Journal of Conflict*; 1(4), 329-339.
- 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.
- Lourenço, P., Miguez, J., Gomes, A. D. & Freire, P. (2000). Equipas de Trabalho: Eficácia ou Eficácias. In A. D. Gomes, A. Caetano, J. Keating e M. P. Cunha (Eds.), *Organizações em transição. Contributos da Psicologia do Trabalho e das Organizações*. Coimbra: Imprensa da Universidade.
- Maroco, J. (2003). *Análise estatística com utilização do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- McGrath, J.E., Arrow, H., & Berdahl, J.L. (2000). The study of groups: Past, present, and future. *Personality and Social Psychology Review*, 4 (1), 95-105.
- 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.

- Monteiro, J. (2007). *Emoções e conflitos: compreensão, percepção e relação com o desenvolvimento grupal*. Dissertação de Mestrado não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade de Coimbra, Coimbra.
- Moreira, J. M. (2004). *Questionários: teoria e prática*. Coimbra: Almedina.
- Moreira, J. M. (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.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Oliveira, J. C., Miguez, J., & Lourenço, P. R. (2005). O Desenvolvimento dos Grupos: a questão da sequencialidade. *Boletim SPEF*, 30/31, 121-131.
- Pasquali, L. (2007). Validade dos Testes Psicológicos: Será Possível Reencontrar o Caminho?. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 23, 99-107.
- Pinto, E. (2009). *Emoções na vida grupal: porque os grupos também sentem*. Dissertação de mestrado não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Pinto, N. (2009). *A relação entre os factores liderança, desenvolvimento grupal e eficácia na díade treinador-equipa desportiva*. Manuscrito não publicado, Departamento de Educação Física e Desporto da Universidade da Madeira, Funchal
- Peralta, C. (2009). *Desenvolvimento grupal: desmontar e consolidar um modelo integrado*. Dissertação de mestrado não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2005). *Análise de dados para ciências sociais: A complementaridade do SPSS (4ª ed.)*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Ramalho, A. V. (2008). *“Emotions and team effectiveness: Driving and restraining forces of a group development”*. Dissertação de mestrado não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade de Coimbra, Coimbra.
- Ramalho, A., Monteiro, J., Lourenço, P., & Figueiredo, C. (2008). Emoções e grupos de trabalho: Adaptação de uma escala de medida das emoções, para situação normal e para situação de conflito. *Psychologica*, 47, 145-163.
- Rodrigues, A. S. (2008). *A definição do conceito de grupo e suas implicações no funcionamento do sistema: O caso das equipas cirúrgicas*. Trabalho de investigação não publicado. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto, Porto.
- Smith, G. (2001). Group development: A review of literature and a commentary on future research directions. *Group Facilitation: A Research and Applications Journal*, 3, 14-45.

- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2001). *Using multivariate statistics*. (4^a ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Tavares, M. (2006). Mudanças de paradigma na gestão de recursos humanos nas organizações in Carvalho, J. E. & Associates. *Novo paradigma de gestão de recursos humanos para o século XXI*. Lisboa: Universidade Lusitana Editora, pp. 21-35.
- 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. (1994). *Group processes: A developmental perspective*. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.
- Wheelan, S. (1999). *Creating effective teams: A guide for members and leaders*. Thousand Oaks: Sage.
- 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.

Anexo 1

Carta de apresentação às organizações

Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação
Universidade de Coimbra
NEFOG – Núcleo de Estudo e Formação em Organização e Gestão

Coimbra, 2 de Novembro de 2009

Exmo./a. Senhor(a),

Dirigimo-nos a V. Exa. na qualidade de investigadores da Universidade de Coimbra, onde nos encontramos a realizar estudos de mestrado.

No âmbito dos mestrados que estamos a realizar na área de Psicologia das Organizações e do Trabalho da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, sob a orientação do Prof. Doutor Paulo Renato Lourenço e da Prof.^a Doutora Isabel Dórdio Dimas, propomo-nos estudar os grupos/equipas de trabalho no contexto organizacional, nomeadamente no que diz respeito a algumas variáveis que surgem associadas quer aos processos quer aos resultados do trabalho em grupo/equipa. Neste âmbito, algumas das principais temáticas que pretendemos investigar serão a interdependência, o desenvolvimento grupal e a inteligência emocional.

Para levar a cabo esta investigação pretendemos aplicar um questionário, a um mínimo de 60 grupos/equipas de trabalho, em diferentes organizações.

Às organizações participantes nesta investigação fica garantido **o direito ao anonimato e à confidencialidade dos dados**, bem como a entrega, após conclusão dos mestrados, de uma cópia das teses. Caso manifestem o desejo de obter informação sobre os resultados referentes à vossa Organização em particular, disponibilizamo-nos, igualmente, para facultar esse *feedback*. Pensamos, neste sentido, que o benefício será mútuo, na medida em que, por um lado, a organização de V. Exa. promove a investigação de excelência em Portugal e, por outro, beneficia de informação em retorno, assente em tratamento e análises de dados realizados com rigor metodológico e cientificamente fundamentados.

Seria para nós muito importante poder contar com a vossa colaboração. Assim, e para uma melhor apreciação da investigação e da colaboração solicitadas, teremos todo o gosto em explicar este projecto, de forma mais detalhada, pessoalmente ou através de um meio de comunicação que

considerem adequado. Podemos adiantar, desde já, que se trata do preenchimento, pelos membros das equipas de trabalho participantes no estudo, de um questionário (tempo estimado para preenchimento: (15 a 20 minutos) a realizar entre Outubro e Dezembro de 2009.

Desde já gratos pela atenção dispensada, ficamos a aguardar o vosso contacto para definir a forma de apresentação do estudo e restantes detalhes.

Com os nossos melhores cumprimentos,

(P'la Equipa de investigação)

CONTACTOS DA EQUIPA DE INVESTIGAÇÃO

NEFOG - Núcleo de Estudo e Formação em Organização e Gestão
Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra
Rua do Colégio Novo
3000-115 COIMBRA

Telefone – 239 851 450 (geral); 239 851 454 (directo);

Fax – 239 851 454;

Ana Cármen - yourwordsmysotherapy@hotmail.com; 936921222

Luis Marques - luis__marques_@hotmail.com; 916312047

Mário Rocha - mariusruis@hotmail.com; 917863675

Marta Ribeiro - ribeiromoreira.m@gmail.com; 916159921

Anexo 2

Projecto de investigação destinado às organizações

Projecto de investigação

Psicologia dos grupos e das equipas de trabalho.

1) Equipa do projecto (coordenadores e investigadores)

Coordenadores: Prof. Doutor Paulo Renato Lourenço, Prof.^a Doutora Isabel Dórdio Dimas.

Investigadores: Ana Cármen, Luis Marques, Mário Rocha e Marta Ribeiro

2) Introdução e objectivos

Os grupos/equipas de trabalho têm vindo a assumir-se como um elemento chave no mundo organizacional, podendo constituir-se como uma fonte de vantagem competitiva para o mesmo. Enquanto factor dinâmico, os grupos de trabalho influenciam e/ou são influenciados por múltiplas variáveis, tais como a diversidade, a eficácia os conflitos.

Neste sentido, a presente linha de investigação tem como intuito contribuir para uma maior inteligibilidade do funcionamento intragrupal nas organizações e na gestão do trabalho.

Partindo desta premissa geral, temos como principal objectivo estudar aspectos como o desenvolvimento grupal, a interdependência, a inteligência emocional e a eficácia, no contexto de grupos/equipas de trabalho.

Visamos, com este projecto, contribuir para um melhor conhecimento científico destas temáticas, bem como fornecer indicadores e elementos que poderão ser utilizados na e pela gestão das empresas.

3) Amostra e participação das empresas

Este estudo irá ser realizado com uma amostra que contará com um mínimo de 60 grupos/equipas de trabalho de diferentes organizações. Para que seja considerada uma equipa é necessário que (1) os membros sejam reconhecidos e se reconheçam como equipa, (2) possuam relações de interdependência e (3) interajam regularmente tendo em vista o alcance de um alvo comum.

A participação das empresas envolvidas no estudo consiste em possibilitar a recolha dos dados, isto é, da informação necessária à realização do estudo.

O período de recolha de dados decorrerá entre Outubro de 2009 e Dezembro de 2009. Será combinada com cada empresa participante a melhor altura para efectuar a recolha de informação.

4) Formas de recolha da informação e tempo previsto

Em cada empresa, será necessário efectuar o preenchimento de um questionário pelos membros das equipas de trabalho participantes no estudo (15 a 20 minutos aproximadamente).

Para obviar eventuais transtornos à empresa, a aplicação dos questionários poderá ser feita a) reunindo todos os trabalhadores numa sala, para preencherem os questionários individualmente, num dia a combinar com a empresa, ou b) os colaboradores poderão preenchê-los fora do horário de trabalho. Neste último caso, cada trabalhador terá um envelope onde será identificada a equipa e a organização (com um código a que só os investigadores têm acesso). Cada um destes envelopes será colocado num envelope maior relativo à equipa. Os investigadores comprometem-se a ir recolher os dados, numa data a acordar com a empresa.

5) Direitos e obrigações da equipa de investigação

A equipa de investigação terá o direito de:

- Não fornecer quaisquer resultados do estudo caso haja interrupção da participação ou recolha incompleta de informação;
- Fornecer os resultados do estudo só após a conclusão do mestrado.

A equipa de investigação obriga-se a:

- Garantir a confidencialidade e o anonimato de todos os dados recolhidos e cumprir as demais normas éticas que regulamentam a investigação na área da psicologia;
- Recusar a entrega de dados e resultados *individuais*, quer referentes a trabalhadores da empresa participante quer referentes a outras empresas da amostra;
- Efectuar a recolha de dados de forma a causar o mínimo transtorno possível à empresa e aos seus colaboradores.

CONTACTOS DA EQUIPA DE INVESTIGAÇÃO

NEFOG - Núcleo de Estudo e Formação em Organização e Gestão
Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra
Rua do Colégio Novo
3000-115 COIMBRA

Telefone – 239 851 450 (geral); 239 851 454 (directo);

Fax – 239 851 454;

Ana Cármen - yourwordsmysmytherapy@hotmail.com; 936921222

Luis Marques - luis__marques_@hotmail.com; 916312047


Mário Rocha - mariusruis@hotmail.com; 917863675

Marta Ribeiro - ribeiromoreira.m@gmail.com; 916159921

--

Anexo 3

Instruções para o responsável pelo grupo/equipa


Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação
Universidade de Coimbra
NEFOG – Núcleo de Estudo e Formação em Organização e Gestão

Instruções para o responsável pelo grupo/equipa:

- a) Cada envelope A4 contém questionários e envelopes mais pequenos. Todos os envelopes pequenos têm o mesmo código referente à equipa e à organização. Nesse sentido, ninguém é identificado.
- b) Pedimos que o responsável do grupo/equipa entregue a cada elemento um envelope pequeno e um questionário e que em seguida apresente as linhas gerais do procedimento de recolha de dados.
- c) Após o preenchimento, os elementos deverão entregar o envelope fechado e sem qualquer identificação pessoal ao responsável. Este último coloca cada envelope individual no envelope A4 referente ao grupo/equipa (que tem os mesmos códigos que os envelopes individuais).
- d) Pedimos ao responsável por cada grupo/equipa que preencha o questionário que se destina a ser preenchido unicamente pelos líderes e que o coloque no envelope referente ao grupo/equipa.
- e) No final pedimos que cada responsável feche o envelope do grupo/equipa para posteriormente nos ser devolvido.

Muito obrigado pela sua colaboração!

CONTACTOS DA EQUIPA DE INVESTIGAÇÃO

Ana Cármen - yourwordsmysotherapy@hotmail.com; 936921222

Luis Marques - luis__marques__@hotmail.com; 916312047

Mário Rocha - mariusruis@hotmail.com; 917863675

Marta Ribeiro - ribeiromoreira.m@gmail.com; 916159921

Anexo 4

Instrumentos utilizados para a recolha de dados

FACULDADE DE PSICOLOGIA E DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO DA UNIVERSIDADE DE COIMBRA



CONFIDENCIAL

Estamos a realizar um estudo, em várias empresas, sobre o funcionamento de equipas de trabalho.

Assim, **pedimos a sua colaboração** através do **preenchimento do questionário** que a seguir apresentamos.

Note bem que não existem respostas certas ou erradas. Reflecta cuidadosamente e responda às questões de forma honesta, baseando-se apenas na sua opinião e no conhecimento que tem acerca da **equipa de trabalho a que pertence**.

O preenchimento do questionário **não tem tempo limite**. Pedimos que responda a **todas** as questões. Assinale **uma só resposta para cada questão**. Note que as instruções no topo de cada página não são sempre iguais.

Este estudo destina-se somente a fins de investigação, pelo que garantimos a **confidencialidade e o anonimato** das informações, assim como asseguramos que as mesmas não serão tratadas individualmente.

Agradecemos, desde já, o tempo que vai disponibilizar para responder a este questionário.

A equipa de investigação

Ana Cármen

Luís Marques

Mário Rocha

Marta Ribeiro

Antes de prosseguir, responda, por favor , aos seguintes itens:

1. Idade: _____

2. Sexo: M F

3. Habilitações literárias: _____

4. Antiguidade na empresa/organização (valor aproximado): _____anos e
_____ meses.

5. Antiguidade no grupo/equipa (valor aproximado): _____anos e _____
meses.

(EACI)

As questões que se seguem dizem respeito a algumas situações que podem emergir na vida de uma equipa. Indique com que frequência surge tensão na sua equipa causada por cada uma das situações apresentadas, sabendo que o número 1 significa que nunca acontece e o número 7 que acontece sempre. Os números compreendidos entre estes extremos indicam graus intermédios de frequência.

1. Manifestação de divergências pessoais entre os membros da equipa.

Nunca acontece	Acontece muito pouco	Acontece pouco	Acontece algumas vezes	Acontece bastantes vezes	Acontece vezes muitas vezes	Acontece sempre
1	2	3	4	5	6	7

2. Divergências no que diz respeito à distribuição do trabalho e da responsabilidade.

Nunca acontece	Acontece muito pouco	Acontece pouco	Acontece algumas vezes	Acontece bastantes vezes	Acontece vezes muitas vezes	Acontece sempre
1	2	3	4	5	6	7

3. Divergências entre os membros da equipa associadas a diferenças de personalidade.

Nunca acontece	Acontece muito pouco	Acontece pouco	Acontece algumas vezes	Acontece bastantes vezes	Acontece vezes muitas vezes	Acontece sempre
1	2	3	4	5	6	7

4. Manifestação de diferenças entre os membros da equipa relativamente a valores e atitudes perante a vida.

Nunca acontece	Acontece muito pouco	Acontece pouco	Acontece algumas vezes	Acontece bastantes vezes	Acontece vezes muitas vezes	Acontece sempre
1	2	3	4	5	6	7

5. Opiniões diferentes quanto à forma como o trabalho deve ser executado.

Nunca acontece	Acontece muito pouco	Acontece pouco	Acontece algumas vezes	Acontece bastantes vezes	Acontece vezes muitas vezes	Acontece sempre
1	2	3	4	5	6	7

6. Divergências quanto ao conteúdo das decisões tomadas.

Nunca acontece	Acontece muito pouco	Acontece pouco	Acontece algumas vezes	Acontece bastantes vezes	Acontece muitas vezes	Acontece sempre
1	2	3	4	5	6	7

7. Ideias diferentes relativamente às regras e aos objectivos da equipa.

Nunca acontece	Acontece muito pouco	Acontece pouco	Acontece algumas vezes	Acontece bastantes vezes	Acontece muitas vezes	Acontece sempre
1	2	3	4	5	6	7

8. Divergências relativas ao papel que cada membro desempenha na realização das tarefas.

Nunca acontece	Acontece muito pouco	Acontece pouco	Acontece algumas vezes	Acontece bastantes vezes	Acontece muitas vezes	Acontece sempre
1	2	3	4	5	6	7

9. Emergência de diferenças na forma como cada membro do grupo se relaciona com os outros.

Nunca acontece	Acontece muito pouco	Acontece pouco	Acontece algumas vezes	Acontece bastantes vezes	Acontece muitas vezes	Acontece sempre
1	2	3	4	5	6	7

ESCALA DE DESENVOLVIMENTO GRUPAL (EDG)

INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO:

- Para cada situação descrita, **UTILIZANDO A ESCALA APRESENTADA (1 - 7)**, coloque **UM X NA OPÇÃO QUE CONSIDERE MAIS ADEQUADA**, tendo em consideração o que acontece **ACTUALMENTE** no seu grupo/equipa de trabalho. O número **1** significa **NÃO SE APLICA** e o **7** **APLICA-SE TOTALMENTE**.

Por favor não deixe nenhuma situação descrita sem qualquer opção assinalada na escala utilizada.

ACTUALMENTE, NO MEU GRUPO/EQUIPA DE TRABALHO:

	Não se aplica							Aplica-se Totalment
	1	2	3	4	5	6	7	
1. Os membros da equipa esperam que as decisões no grupo/equipa de trabalho sejam tomadas pelo líder.	1	2	3	4	5	6	7	
2. O facto de existirem diferentes formas de pensar e de agir no grupo/equipa de trabalho é visto como uma mais-valia pelos membros da equipa. O grupo/equipa de trabalho encoraja e procura integrar construtivamente essas diferenças.	1	2	3	4	5	6	7	
3. O papel que cada colaborador desempenha no grupo/equipa de trabalho é claro e aceite por todos. Os membros da equipa conversam regularmente sobre o papel de cada um e são capazes de efectuar reajustamentos de forma autónoma, se tal lhes for permitido.	1	2	3	4	5	6	7	
4. Só alguns membros da equipa participam nas conversas. A maior parte não expressa as suas opiniões, optando por “jogar à defesa”.	1	2	3	4	5	6	7	
5. Parece que os membros da equipa são muito parecidos quanto à forma de pensar e de agir.	1	2	3	4	5	6	7	
6. Existe um clima tenso e conflituoso em que os membros da equipa procuram utilizar a sua influência pessoal e o seu estatuto para obter resultados que lhes sejam pessoalmente favoráveis.	1	2	3	4	5	6	7	
7. Existe elevada coesão, estando o grupo/equipa de trabalho muito unido em torno das posições do líder.	1	2	3	4	5	6	7	
8. Existem subgrupos que, embora, por vezes, tenham posições diferentes, procuram respeitar-se e adaptar-se para que o grupo/equipa de trabalho funcione bem.	1	2	3	4	5	6	7	
9. Existem pouquíssimos conflitos. Os membros da equipa procuram evitar a todo o custo interações desagradáveis com os colegas e com o líder.	1	2	3	4	5	6	7	
10. Os membros da equipa têm formas de pensar e de agir muito diferentes, o que gera mal entendidos e tensões.	1	2	3	4	5	6	7	
11. As normas que regulam o grupo/equipa de trabalho são frequentemente questionadas pelos membros da equipa (ora por uns, ora por outros), que procuram, a todo o custo, modificá-las.	1	2	3	4	5	6	7	
12. Alguns membros da equipa questionam o papel que lhes foi atribuído no grupo/equipa de trabalho, expressando o seu desacordo e descontentamento, originando momentos de tensão e conflito.	1	2	3	4	5	6	7	
13. Existem conflitos, no entanto, na maior parte das vezes, os membros da equipa tentam geri-los de forma a não prejudicarem o funcionamento do grupo/equipa de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7	
14. Os membros da equipa procuram, a todo o custo, participar nas decisões do grupo/equipa de trabalho e fazer valer as suas ideias.	1	2	3	4	5	6	7	
15. Existe forte coesão, confiança, proximidade e cooperação entre todos os membros da equipa, que embora possam ser diferentes entre si, sentem que dependem uns dos outros.	1	2	3	4	5	6	7	
16. Os membros da equipa concordam, no essencial, com o papel que foi atribuído a cada um no grupo/equipa de trabalho. Quando sentem necessidade de o alterar, fazem propostas nesse sentido, num clima positivo.	1	2	3	4	5	6	7	
17. Os membros da equipa conversam com alguma frequência sobre as normas que regulam o grupo/equipa de trabalho e, no geral, aceitam-nas e seguem-nas. Os desvios às normas são aceites se forem vistos como benéficos para todos.	1	2	3	4	5	6	7	
18. A coesão é muito fraca, existindo muita tensão, oposição e rivalidades entre os membros da equipa.	1	2	3	4	5	6	7	
19. Existem conflitos, no entanto, os membros da equipa abordam-nos de forma construtiva, procurando que todos saiam a ganhar.	1	2	3	4	5	6	7	

ACTUALMENTE, NO MEU GRUPO/EQUIPA DE TRABALHO:

	Não se aplica							Aplica-se Totalment
20. Os membros da equipa procuram participar nas decisões do grupo/equipa de trabalho, sempre que lhes é permitido, tentando que o resultado das mesmas seja o melhor para o grupo/equipa de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7	
21. Os membros da equipa procuram participar nas conversas e expor os seus diferentes pontos de vista, esforçando-se por escutar os dos outros.	1	2	3	4	5	6	7	
22. Existem subgrupos que competem entre si e procuram alcançar maior poder dentro do grupo/equipa de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7	
23. A maioria dos membros da equipa que participa nas conversas preocupa-se mais em impor os seus pontos de vista do que em conhecer e escutar os dos colegas.	1	2	3	4	5	6	7	
24. Existem subgrupos que se relacionam de forma positiva e que são muito importantes para que o grupo/equipa de trabalho funcione bem.	1	2	3	4	5	6	7	
25. Os membros da equipa seguem as normas que regulam o grupo/equipa de trabalho sem as questionar. Este assunto não é, sequer, abordado.	1	2	3	4	5	6	7	
26. Os objectivos do grupo/equipa de trabalho são claros, são aceites por todos e são conversados de forma aberta.	1	2	3	4	5	6	7	
27. Quando se estabelecem os objectivos a alcançar existem desentendimentos entre alguns membros da equipa.	1	2	3	4	5	6	7	
28. Os membros da equipa debatem aberta e frequentemente as normas que regulam o grupo. Sempre que julgam vantajoso para o grupo/equipa de trabalho, procuram modificá-las. A inovação e a criatividade são encorajadas.	1	2	3	4	5	6	7	
29. O papel que é esperado de cada colaborador não é discutido. Os membros da equipa esperam que o líder lhes diga o que devem fazer e como fazê-lo.	1	2	3	4	5	6	7	
30. Os membros da equipa estão preparados para, quando necessário, tomarem decisões relativas ao grupo/equipa de trabalho, de forma autónoma, requerendo apenas o acompanhamento por parte do líder.	1	2	3	4	5	6	7	
31. O esforço de adaptação mútua e de ultrapassar com êxito as divergências que ocorrem, faz com que exista uma coesão crescente no grupo/equipa de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7	
32. Não existem subgrupos.	1	2	3	4	5	6	7	
33. Os membros da equipa esperam que seja o líder a definir os objectivos do grupo/equipa de trabalho, aceitando-os, mesmo que não concordem com eles.	1	2	3	4	5	6	7	
34. Os membros da equipa esforçam-se por respeitar e aceitar eventuais diferenças que existam quanto à forma de pensar e de agir dos seus colegas de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7	
35. Os membros da equipa conhecem e concordam, no essencial, com os objectivos do grupo/equipa de trabalho e são capazes de os discutir sem gerar tensões e mal entendidos.	1	2	3	4	5	6	7	
36. Existe um clima de total abertura, onde a participação é encorajada, todos se escutam e partilham as diferentes opiniões, procurando integrá-las.	1	2	3	4	5	6	7	

PJAWSN

As questões que se seguem dizem respeito a algumas emoções que ocorrem entre os membros do seu grupo/equipa de trabalho. Indique com que frequência surge cada uma das seguintes emoções de acordo com a seguinte escala:

	1. Nunca	2. Raramente	3. Algumas vezes	4. Quase sempre	5. Sempre
Actualmente, os membros do meu grupo/equipa de trabalho mostram-se:					
À vontade	1	2	3	4	5
Aborrecidos	1	2	3	4	5
Desinteressados	1	2	3	4	5
Contentes	1	2	3	4	5
Desgostosos	1	2	3	4	5
Empolgados	1	2	3	4	5
Animados	1	2	3	4	5
Frustrados	1	2	3	4	5
Tristonhos	1	2	3	4	5
Felizes	1	2	3	4	5
Inspirados	1	2	3	4	5
Satisfeitos	1	2	3	4	5
Realizados	1	2	3	4	5
Zangados	1	2	3	4	5
Ansiosos	1	2	3	4	5
Divertidos	1	2	3	4	5
Confusos	1	2	3	4	5
Deprimidos	1	2	3	4	5

Actualmente, os membros do meu grupo/equipa de trabalho mostram-se:	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Quase sempre	Sempre
Enérgicos	1	2	3	4	5
Radiantes	1	2	3	4	5
Receosos	1	2	3	4	5
Furiosos	1	2	3	4	5
Cansados	1	2	3	4	5
Intimidados	1	2	3	4	5
Infelizes	1	2	3	4	5
Orgulhosos	1	2	3	4	5
Descontraídos	1	2	3	4	5
Desencorajados	1	2	3	4	5

PDE

Em seguida são descritos quatro tipos de funcionamento de um grupo/equipa. Leia-os com atenção e identifique aquele que, em sua opinião, mais se aproxima do que, no geral, acontece no seu grupo/ equipa. Assinale-o com uma X no quadrado correspondente (**ASSINALE APENAS UM**).

Note bem que não existem respostas certas ou erradas; apenas lhe pedimos que exprima a sua opinião.

A. Cada membro da equipa procura fazer valer as suas ideias/posições mesmo que isso implique entrar em confronto com o responsável ou com os outros membros, o que acontece com frequência. É visível a diferença entre os membros da equipa: valores, ideias, formas de pensar e personalidades diferentes. Uma parte significativa da energia da equipa é canalizada para o esforço de afirmação pessoal. A equipa funciona muito com base em subgrupos, constituídos por membros que têm afinidades entre si. Desacordos e tensão entre os membros (ou subgrupos) são frequentes. Na sua maioria, os membros da equipa estão insatisfeitos com o papel que desempenham.

B. Os objectivos e a forma como os alcançar são aceites, partilhados e claros para todos os membros. A equipa está centrada nas tarefas a realizar. A percepção de interdependência entre os membros da equipa é clara e valorizada. Vive-se um clima de elevada confiança, envolvimento e cooperação. A comunicação é profunda e facilita a realização das actividades da equipa. De um modo geral todos participam activamente, trocam informações, partilham ideias e expressam a forma como vêem o desempenho de cada um e da equipa. Cada membro da equipa conhece e aceita o papel e a influência que possui na mesma. Os subgrupos que existem colaboram entre si tendo em vista o alcance dos objectivos propostos. A equipa gere de forma adequada o tempo de que dispõe, centrando-se nas tarefas sem deixar de prestar atenção às relações interpessoais e a outros assuntos importantes para o seu funcionamento. Ela é capaz de funcionar bem, mesmo com intervenção mínima do responsável.

C. Os membros da equipa esperam que o responsável lhes dê orientações sobre as tarefas a realizar, os objectivos a alcançar e os papéis a desempenhar por cada um. Procuram agradar-lhe, obter o seu apoio e perceber quais os comportamentos mais valorizados. As relações estabelecidas entre os membros da equipa visam a aceitação mútua. A comunicação é cuidadosa e pauta-se pela cordialidade, embora seja, frequentemente, superficial. É habitual que a participação dos membros nas conversas e/ou reuniões em grupo seja desigual: há alguns (poucos) membros que participam activamente e outros que, com frequência, permanecem mais ou menos silenciosos. É rara a manifestação de divergências entre os membros do grupo. Os membros do grupo sentem um clima de harmonia o que, por vezes, conduz a alguma euforia, pois todos se percebem como iguais.

D. Estabelecem-se relações de confiança entre os membros da equipa e entre estes e o responsável. Esse facto contribui para que os membros se identifiquem com a equipa e manifestem uma implicação positiva nas actividades a realizar. É crescente a percepção de interdependência por parte dos membros da equipa, bem como o esforço de aceitação e integração das diferenças. Os membros da equipa procuram clarificar o papel que entendem dever desempenhar. Os papéis tendem a ser (re)ajustados em função das características, aptidões e motivações de cada um e as normas de funcionamento da equipa tendem a ser redefinidas. Os subgrupos emergem quer a partir de afinidades entre os membros, quer com base em necessidades da tarefa. A comunicação está centrada sobre a tarefa, sendo frequentes as conversas sobre os objectivos e sobre a melhor forma de os alcançar cooperativamente.

Agradecemos a sua participação!

