

# O DESENVOLVIMENTO DOS GRUPOS: A QUESTÃO DA SEQUENCIALIDADE<sup>1</sup>

**João Carlos Oliveira\***

**José Miguez\*\***

**Paulo Renato Lourenço\*\*\***

Instituto Superior da Maia\*

Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação / Escola de Gestão do Porto, Universidade do Porto\*\*

Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade de Coimbra\*\*\*

A literatura sobre os grupos e a sua dinâmica é bastante extensa e diversificada (e.g., desenvolvimento dos grupos, comunicação, conflitos, liderança, eficácia, tomada decisão, etc.). Verifica-se, contudo, uma tendência por parte dos investigadores que a ela se dedicam para efectuar abordagens estanques. Cada temática é abordada de forma mais ou menos isolada, sem existirem grandes preocupações de integração. Tal facto, verificável através da leitura dos diversos manuais sobre grupos/equipas de trabalho, os quais, frequentemente, apresentam uma estrutura de conteúdos sob a forma de capítulos mais ou menos independentes, conduz a uma reduzida visão de conjunto dos fenómenos grupais. A totalidade dinâmica que caracteriza o sistema grupo requer, no entanto, em nossa opinião, um amplo e articulado olhar sobre os seus fenómenos. Centrado sobre o desenvolvimento grupal e dedicando particular atenção à questão da sequencialidade das etapas que caracterizam tal processo, pretende-se, no presente artigo, contribuir para explicitar as vantagens de realizar abordagens integradas no domínio da investigação (e da intervenção) sobre os grupos/equipas de trabalho. DESENVOLVIMENTO DOS GRUPOS, MODELOS, TEORIAS E SEQUENCIALIDADE



## INTRODUÇÃO

A noção de desenvolvimento dos grupos assenta no pressuposto de que um grupo é uma entidade que existe em si mesma, que possui uma identidade própria, estruturas, normas de comportamento e papéis a desempenhar pelos seus membros (Brower, 1996). Desde os trabalhos de Bales (1950) em torno dos padrões de interacção dos pequenos grupos que se vêm acumulando investigações, teorias e modelos dedicados à evolução dos grupos (e. g., Bales & Strodtbeck, 1951; Bennis & Shepard, 1956; Bion, 1961; Bouwen & Fry, 1996; Brower, 1996; Buzaglo &

---

<sup>1</sup> Estudo apoiado financeiramente pelo PAFID, Instituto do Desporto de Portugal.

Wheelan, 1999; Dunphy, 1964; Gersick, 1988; Jewell & Reitz, 1981; LaCoursiere, 1980; Miguez & Lourenço, 2001; Mills, 1964; Morgan, Glickman, Woodard, Bliwes, & Salas, 1986; Rogers, 1970; Slater, 1966; Srivastva, Obert, & Neilsen, 1977; Tuckman, 1965, 2001; Tuckman & Jensen, 1977; Wheelan, 1994). Estes modelos, geralmente designados como Modelos de Desenvolvimento dos Grupos, procuram explicar e caracterizar o funcionamento dos grupos acentuando a sua dinâmica evolutiva ao longo do tempo. O conceito de desenvolvimento dos grupos, a caracterização e confronto dos principais modelos, bem como a forma como cada um deles se posiciona relativamente à questão da sequencialidade das fases de desenvolvimento, questão essencial para prever o seu funcionamento, constituem os tópicos centrais sobre os quais incide o presente trabalho.

## CONCEITO DE DESENVOLVIMENTO DOS GRUPOS

A propósito do Desenvolvimento dos Grupos, coexistem duas concepções na literatura da especialidade: a) o desenvolvimento como um processo de criação de um grupo e b) o desenvolvimento como um processo de evolução do grupo.

A primeira concepção aponta, em nossa opinião, para a criação/edificação de um grupo como corolário do processo de desenvolvimento, isto é, o desenvolvimento como um processo antecedente ao *ser-se grupo*<sup>2</sup>, enquanto a segunda assume que o desenvolvimento é um processo grupal espontâneo e indissociável do *ser-se grupo*.

No contexto do debate atrás enunciado, situamo-nos na linha defendida pelos investigadores que concebem o desenvolvimento como uma evolução do grupo ao longo do tempo.

Nesta perspectiva em que nos situamos, a problemática da definição de grupo, frequentemente abordada de uma forma desligada da problemática do desenvolvimento, assume particular relevo. Com efeito, sendo o desenvolvimento grupal uma evolução do grupo, quando é que um agregado de indivíduos se pode considerar um grupo? Quando estão reunidas as condições para que o processo de desenvolvimento se desencadeie? De acordo com a posição que defendemos, a entidade grupo opera em torno de dois subsistemas fundadores – sócio-afectivo e de tarefa -, e emerge em função da presença de um conjunto de condições – condições de base – que, no seu conjunto, se revelam necessárias e suficientes para a sua génese (alvo comum mobilizador, interdependência e relações directas entre as pessoas). A energia disponibilizada para o sistema grupo pelos seus membros, quando em presença das condições referidas, permitirá a sua emergência, será responsável pela sua dinâmica e possibilitar-lhe-á efectuar um percurso evolutivo, isto é, desenvolver-se.

<sup>2</sup> Para Brower (1996), o desenvolvimento dos grupos é entendido como um processo através do qual uma colecção de indivíduos se torna num grupo.

Trata-se de uma evolução marcada por alterações nos processos de grupo, por mudanças (Berkowitz, 1974, citado por Smith, 2001); Sarri & Galinsky, 1974), progresso e crescimento (Bennis & Shepard, 1981; Bion, 1961) ao longo do tempo.

Este conjunto de mudanças leva os grupos a: (a) terem mais alternativas na forma como resolvem os seus problemas (Berkowitz, 1974, citado por Smith, 2001); (b) melhorarem os padrões de comunicação (Bennis & Shepard, 1981); e (c) lidarem de modo eficaz com assuntos vistos como críticos para a sua capacidade de trabalho, como a dependência, o controlo e a intimidade (e.g., Bennis & Shepard, 1981; Bion, 1961).

O desenvolvimento grupal não constitui, assim, um processo feito de transformações radicais (Arrow, 1997; Sarri & Galinsky, 1974). Trata-se, por contraste, de um progresso em que ocorre um certo grau de continuidade, nomeadamente no que diz respeito à estrutura interna, à cultura do grupo e aos próprios processos em transformação.

Perspectivado deste modo, um grupo, no seu processo de desenvolvimento, é *diferente e igual* a si próprio. Diferente porque em contínua mudança, mas igual pela criação e manutenção de uma certa estabilidade estrutural e cultural que lhe confere e “perpetua” uma identidade distintiva.

É nesta linha que se situa Arrow (1997) para quem “a padronização da mudança e da continuidade na estrutura do grupo e no comportamento ao longo do tempo” (p. 75) caracterizam o processo de desenvolvimento de um grupo, bem como Arrow, McGrath, & Berdahl (2000) quando se referem às *dinâmicas globais* de um grupo como padrões de estabilidade e mudança no estado do grupo.

A assunção de uma concepção do desenvolvimento grupal assente na perspectiva enunciada remete para um olhar sobre os processos de desenvolvimento dos grupos que se orienta para a descrição, caracterização e análise das transformações grupais enquanto um contínuo jogo de tensões entre estabilidade e mudança, capaz de configurar padrões passíveis de ser qualificados como fases ou estádios de desenvolvimento.

Neste enquadramento, a procura de regularidades, de padrões de mudança e de estabilidade na evolução do sistema ao longo do tempo, constituirão o alvo privilegiado de estudo (Arrow et al., 2000). Identificar as fases de desenvolvimento, medindo variáveis repetidamente ao longo do tempo e examinando mudanças nos valores daquelas variáveis, numa abordagem integrada dos grupos e seus processos, constitui uma estratégia de investigação que contrasta com a linha experimental tradicional, que estuda grupos em diferentes condições através de medidas recolhidas somente num momento (e, em alguns casos, dois) da vida grupal.

O estudo da mudança sistemática dos grupos ao longo do tempo constitui, por isso, o tema central da maioria dos trabalhos de desenvolvimento dos grupos, os quais procuram caracterizar as formas como aqueles, enquanto sistemas, mudam ao longo do tempo (Arrow, Poole, Henry, Wheelan, & Moreland, 2004).

## OS PRINCIPAIS MODELOS E AS QUESTÕES EM TORNO DA SEQUENCIALIDADE

Embora existindo quase tantas teorias do desenvolvimento dos grupos quantos os estudos realizados<sup>3</sup> Arrow et al. (2000), a maioria dos modelos de desenvolvimento grupal, embora fazendo uso de diferente terminologia<sup>4</sup>, considera que o percurso evolutivo dos grupos é marcado por fases que, embora podendo não ser claramente delimitadas, são passíveis de ser descritas e constituem momentos significativos na vida de um grupo, capazes de ser identificados como níveis de existência grupal<sup>5</sup> (Adair, 1988). Apesar da importância atribuída ao desenvolvimento dos aspectos socio-afectivos de um grupo, por um lado, e aos de tarefa, por outro, diferir em função quer do tipo de grupos utilizados nos múltiplos estudos realizados quer da linha de investigação e contexto em que cada investigador se insere, parece poder afirmar-se que, no seu conjunto, tais estudos centram as suas descrições a respeito do desenvolvimento grupal nos tópicos clássicos da abordagem aos grupos: as relações, as tarefas e as estruturas (Bouwen & Fry, 1996).

As principais diferenças entre as diversas teorias elaboradas ao longo de décadas de investigação sobre o desenvolvimento grupal residem, sobretudo, na forma como concebem o próprio processo de desenvolvimento e, de uma forma particular, na questão da sequencialidade, factos que têm conduzido vários investigadores a criarem tipologias de modelos com base nas diferenças e semelhanças observadas (e.g., Arrow, 1997; Arrow et al., 2000; Bouwen & Fry, 1996; Carron & Hausenblas, 1998; Smith, 2001; Wheelan & Kaeser, 1997).

Tendo, por isso, presente que não existe uma única forma de agrupar as múltiplas teorias e modelos sobre o desenvolvimento dos grupos<sup>6</sup>, iremos, em seguida, dedicar especial atenção à questão da sequencialidade, discutindo-a no quadro da classificação proposta por Smith (2001), que distingue entre modelos lineares, modelos cíclicos e modelos mistos.

Os *modelos lineares* concebem o desenvolvimento dos grupos como o resultado de uma sucessão ordenada de fases ou estádios consecutivos seguindo uma sequência pré-definida que apresenta várias características: crescente grau de maturidade e desempenho, progressão, ordem ao longo do tempo (Carron & Hausenblas, 1998; Gibbard, Hartman, & Mann, 1981; Mennecke, Hoffer, & Wynne, 1992; Smith, 2001). As “equipas progridem através de uma sequência de fases de desenvolvimento (...) elas têm que terminar uma fase antes de avançar para a fase seguinte” (Morgan, Salas, & Glickman, 1993, p. 279). Na perspectiva dos modelos lineares é esperado que todos os grupos percorram o mesmo padrão histórico, deixando pouco espaço para a influência

<sup>3</sup> Talvez por isso Hill & Gruner (1973), citados por Arrow (1997), tenham identificado mais de 100 teorias do desenvolvimento grupal.

<sup>4</sup> Note-se que, de facto, a terminologia usada nem sempre é coincidente. Por exemplo, alguns autores designam as fases que um grupo atravessa ao longo da sua existência por estádios (e.g., Bennis & Shepard, 1956; LaCoursiere, 1980; Muchielli, 1984; Tuckman & Jensen, 1977; Wheelan, 1990, 1994), outros por clima de grupo (e.g., St. Arnaud, 1978) e outros ainda por períodos (Gersick, 1988).

<sup>5</sup> A este respeito importa referir que a literatura que se afasta da perspectiva enunciada e questiona a existência de padrões/fases de desenvolvimento dos grupos é escassa e é suportada por estudos que, na opinião de (Buzaglo & Wheelan, 1999), contêm problemas metodológicos e conceptuais na sua definição e “design”.

<sup>6</sup> Por exemplo, Lourenço (2002) e também Smith (2001) enquadram os modelos de (Tuckman, 1965; Tuckman & Jensen, 1977) na categoria dos modelos lineares, porém, Arrow (1997) categoriza-os como cíclicos. O modelo de Bennis & Shepard (1981) é catalogado como linear por Lourenço (2002) e por Smith (2001), misto por Wheelan & Hochberger (1996) e por Wheelan & Kaeser (1997) e cíclico por Arrow (1997).

do contexto. O contexto pode constranger 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). Estes modelos baseiam-se no pressuposto de que os grupos revisitam etapas e fases continuamente, vezes sem conta, durante o seu processo de desenvolvimento. Os grupos abordam assuntos e problemas similares ao longo do tempo (Smith, 2001), embora sempre em níveis mais elevados. Para Mennecke et al. (1992) estes modelos implicam uma sequência de eventos que se repete. A resolução de certos tópicos do grupo é, então, sempre temporária, na medida em que o grupo, evoluindo através de movimentos em espiral, irá, noutra ponto do tempo, retomá-los. Nesta perspectiva, a maturidade grupal será, assim, igualmente, transitória ou sempre em construção, pois o grupo carece de permanente (re)atualização (Lourenço, 2002). Os grupos desenvolvem-se de forma similar ao ciclo de vida dos indivíduos – nascimento, crescimento e morte (Carron & Hausenblas, 1998).

Os *modelos mistos* representam tentativas de combinar as teorias e ideias existentes sobre o desenvolvimento grupal (Smith, 2001). Para McGrath (1991), diferentes equipas podem seguir um padrão de desenvolvimento diferente para alcançar o mesmo resultado. Mennecke et al. (1992) consideram que estes modelos se descolam da sequência específica de eventos por assumirem que estes resultam de factores contextuais que modificam o foco da actividade do grupo. Nesta linha se posiciona também Gersick (1988) que distingue estes modelos por entender que o desenvolvimento dos grupos é influenciado pelo contexto. Carron & Hausenblas (1998) assinalam que estes modelos assumem que os grupos não se deslocam progressivamente pelas várias etapas de modo linear. É esta a posição de Morgan et al. (1993) para quem os grupos além de não se desenvolverem sempre de modo progressivo e linear através de todas as etapas, podem iniciar o seu desenvolvimento em fases diferentes e necessitar de diferentes tempos em cada fase.

Como explicitámos anteriormente, a maioria dos modelos de desenvolvimento grupal (e.g., Bennis & Shepard, 1981; Brower, 1996; Muchielli, 1984; Schutz, 1958; Tuckman, 1965; Tuckman & Jensen, 1977; Wheelan, 1990, 1994) insere-se na perspectiva linear ao considerar que o percurso evolutivo dos grupos é marcado por fases. Os resultados dos estudos nesta área, a acumulada investigação, a larga aceitação por mais de meio século, a bem documentada literatura, o consenso geral e a escassa literatura que não suporta a existência de padrões de desenvolvimento grupal sugerem que os grupos percorrem um desenvolvimento sequencial de etapas bem definidas (Verdi & Wheelan, 1992; Wheelan, 2003; Wheelan & Abraham, 1993; Wheelan, Davidson,

& Tilin, 2003; Wheelan & Hochberger, 1996; Wheelan & Kaeser, 1997a; Wheelan & Krasick, 1993; Wheelan & McKeage, 1993).

As várias abordagens ao estudo do desenvolvimento grupal, efectuadas com recurso a diferentes técnicas e actividades, e em distintos contextos, bem como as revisões da literatura sobre o desenvolvimento dos grupos apontam, igualmente, para a validade das fases (Smith, 2001)<sup>7</sup>. Agazarian & Gantt (2003) argumentam mesmo que as fases são universais e se aplicam a todos os sistemas humanos vivos e em qualquer contexto.

Adicionalmente, e como suporte aos modelos lineares, são avançadas por alguns autores limitações aos modelos não lineares, nomeadamente no que diz respeito ao suporte empírico dos mesmos<sup>8</sup>. Wheelan (1994) identifica mesmo quatro problemas: (primeiro) muitos dos resultados empíricos resultam de estudos que utilizaram instrumentos que não foram, à partida, desenhados para avaliar o desenvolvimento dos grupos (e.g., SYMLOG<sup>9</sup>); (segundo) os instrumentos capturam somente parte da problemática por terem sido concebidos para tipos específicos de grupos (e.g., PASS SYSTEM<sup>10</sup>, instrumento que consegue capturar o desenvolvimento ao nível sócio-afectivo, mas possui algumas limitações para capturar o desenvolvimento do subsistema tarefa); (terceiro) dificuldade em encontrar informação detalhada sobre os diferentes sistemas utilizados, incluindo os respectivos procedimentos; e (quarto) inexistência de um sistema de avaliação padrão.

Alguns estudos (Arrow et al., 2000; Bell, 1982; Cissna, 1984; Fisher, 1970; Gersick, 1988; Kuypers, Davies, & Glaser, 1986; Poole, 1981, 1983a, 1983b; Scheidel & Crowell, 1964; Seeger, 1983) parecem, no entanto, não suportar a validade dos modelos lineares, apontando, nomeadamente, para a existência de outras sequências possíveis durante o desenvolvimento grupal. Vários investigadores se têm, por isso, mostrado críticos relativamente aos modelos lineares, indicando as suas principais lacunas. Gersick (1988, 1989)\*, por exemplo, refere que os modelos lineares a) não explicam os mecanismos da mudança, o que provoca a mudança ou quanto tempo permanecerá um grupo numa etapa, b) consideram o grupo como uma entidade fechada, não tendo em conta a influencia de outros grupos ou do contexto, c) não consideram o ritmo a que as mudanças se dão, d) não consideram como é que os grupos ajustam as etapas às limitações dos prazos

<sup>7</sup> Alguns dos resultados do estudo de Chang et al. (2003) suportam a tendência do desenvolvimento estar de acordo com os modelos integrativos ao nível das seguintes variáveis: (a) estrutura e processos do grupo em ambas as dimensões, tarefa e sócio-afectivo; (b) trabalho, dependência, fuga e contra-dependência; (c) melhor descrição das duas fases de inércia prescritas pelo modelo de equilíbrio intermitente de Gersick (1988); (d) melhoria da eficácia da estrutura do grupo ao longo do tempo; (e) amizade.

<sup>8</sup> A este respeito importa referir que, por exemplo, Poole (1983b) afirma que o seu trabalho "... não qualifica uma teoria. Por um lado, uma teoria que funcione exige suporte empírico e nenhum teste das hipóteses avançadas aqui foram ainda concretizados." (p. 332) e que Morgan et al. (1993) consideram que o seu estudo não testou a validade do modelo que propuseram.

<sup>9</sup> SYMLOG – System for the Multiple Level Observation (Bales, Cohen & Williamson, 1980, citado por Wheelan, 1994).

<sup>10</sup> PASS SYSTEM – Process Analysis Scoring System (Hartman, 1979, citado por Wheelan, 1994).

<sup>11</sup> Importa referir que Gersick (1988) é autora de um modelo – Modelo do Tempo e Transição ou Modelo do Equilíbrio Interrompido/Intermitente – que sugere que o desenvolvimento grupal depende, em grande parte, das relações externas do grupo, processando-se através de um padrão de equilíbrio interrompido/intermitente, alternando inércia com revolução. Particularmente centrado sobre grupos de tarefa, o modelo de Gersick introduz o conceito de "salto quântico", o qual se refere à ideia de que, face a uma tarefa cronometrada, o grupo muda automaticamente a sua forma de funcionar Curral & Chambel (1999).

(tempo), e e) não conseguem explicar como é que “Padrões avançados podem aparecer tão cedo quanto os primeiros segundos da vida do grupo” (p. 33). Criticando, ainda, o entendimento de que todos os grupos percorrem os mesmos e previsíveis passos, bem como a invariável seqüência de etapas ou actividades resultantes do paradigma do desenvolvimento sequencial, Gersick acrescenta que tal perspectiva sobre o desenvolvimento grupal tem utilidade limitada para os grupos de trabalho nas organizações.

Outros investigadores, na linha crítica aos modelos lineares, levantam, adicionalmente, outras questões:

- Primeiro, o processo de formação de um grupo não é um processo único e, por isso, distintas seqüências podem daí resultar (Arrow et al., 2000). Considerando o tipo de forças associadas à formação do grupo<sup>12</sup> – as condições iniciais (e.g. tamanho do grupo, diversidade, fronteiras) e os acontecimentos iniciais (e.g. experiência prévia, clareza do objectivo, incerteza) –, bem como a capacidade de alcançar os objectivos por caminhos diferentes (equifinalidade), Arrow et al. (2000) argumentam que tais aspectos podem conduzir o grupo para um padrão de desenvolvimento diferente.
- Segundo, no que diz respeito ao tipo de grupo, os mesmos autores ao considerarem que diferentes modelos estão associados a diferentes tipos de grupos, porque diferentes tipos de grupos podem seguir diversos padrões de desenvolvimento, colocam em causa o grau de generalização dos diversos modelos. Arrow et al. (2000), a título ilustrativo, sustentam, na sua classificação, que as equipas (onde os mesmos enquadraram as equipas desportivas) são um tipo de grupo onde é mais provável encontrar um padrão cíclico de desenvolvimento, que os grupos de trabalho tendem a seguir um padrão de desenvolvimento do tipo misto, pendular ou de equilíbrio intermitente e que os grupos auto-geridos encontram nos modelos cíclicos, nomeadamente naqueles em que os aspectos emocionais são a chave ao nível das variáveis globais, a melhor ferramenta para perceber os seus padrões de mudança. Carron & Hausenblas (1998) estabelecem uma ligação entre diferentes modelos e o desporto e corroboram esta observação de Arrow et al. (2000). Assim, para aqueles autores, uma comunidade que toma a decisão de entrar com uma equipa numa liga de basquetebol atravessaria as fases indicadas nos modelos lineares. As perspectivas cíclicas também se adequariam aos desportos de equipa, por se saber quando termina a época desportiva e por não existirem dúvidas que uma equipa desportiva não inicia a época necessariamente nas fases iniciais do desenvolvimento grupal (Carron & Hausenblas, 1998). Os mesmos autores consideram, igualmente, que modelos mistos, enquanto ferramenta, podem ajudar a ilustrar o desenvolvimento das equipas desportivas em várias circunstâncias. A literatura sugere, assim, que os desportos de equi-

<sup>12</sup> Os autores caracterizam o campo de forças da formação de um grupo pelo carácter interno ou externo das mesmas e pelo seu carácter emergente ou planeado.

pa podem encontrar nos diferentes modelos – lineares, cíclico e misto – uma boa ferramenta para explicar o seu desenvolvimento ao longo do tempo.

- Terceiro, Arrow et al. (2000) consideram que diferentes padrões de desenvolvimento podem estar associados a diferentes aspectos (variáveis globais) do grupo ou a um mesmo aspecto global. Estes autores consideram, por exemplo, que em grupos do tipo tripulação ou equipa é de esperar um padrão do tipo equilíbrio consistente na variável global *normas*. Porém, consideram como provável as equipas apresentarem padrões de mudança cíclicos para as variáveis globais *compromisso* e *resultado de tarefa* (Arrow et al., 2000). Já para Chang et al. (2003) o modelo de equilíbrio intermitente captura as mudanças no grupo ao nível (a) da *consciência do tempo*; (b) *ritmo das actividades ao longo do tempo*; e (c) *actividades em torno da tarefa ao longo do tempo*.
- Quarto, para Arrow et al. (2000), alguns estudos, não apontando necessariamente para modelos diferentes dos lineares, sugerem que os mesmos se revelam demasiado rígidos na medida em que um grupo pode saltar um estágio ou começar num diferente ponto do ciclo.

O conjunto de questões anteriormente levantadas parece indiciar que independentemente do tipo de modelo existe algum consenso em torno da ideia de que os grupos se transformam e desenvolvem diferentes formas de operar e de se adaptar aos seus contextos (Sundstrom, De Meuse, & Futrell, 1990). De igual modo, em nossa opinião, parece ficar claro que os diferentes modelos mais do que divergirem se complementam (Chang et al., 2003), na medida em que uns capturam melhor as mudanças ao longo do tempo num conjunto de variáveis e outros noutras. Por exemplo, Chang et al. (2003) sustentam esta ideia quando predizem, por um lado, padrões de mudança do tipo equilíbrio intermitente ao nível da *consciência do tempo disponível para a tarefa*, da *actividade na tarefa* e do *ritmo da actividade* e, por outro, padrões de mudança na linha dos modelos integrativos ao nível da *estrutura e processos da tarefa* e da dimensão sócio-emocional. Outro exemplo resulta dos dois sistemas de códigos<sup>13</sup> utilizados para catalogar as declarações dos membros, pois Chang et al. (2003) perceberam que a utilização de um ou de outro pode induzir o tipo de resultados (por exemplo, as mudanças no *ritmo e tempo* das declarações podem ser interpretadas como lineares ou como não sequenciais, dependendo da unidade de análise utilizada). Por outro lado, constataram que “A presença de ambos os padrões de desenvolvimento, linear progressivo e intermitente, ilustrou que os grupos podem seguir vários padrões de desenvolvimento – equilíbrio intermitente, linear progressivo ou uma combinação.” (p. 113). Esta situação fica clara quando os referidos auto-

<sup>13</sup> Para classificar as declarações dos membros em função dos modelos do Equilíbrio Intermitente (Gersick, 1988), os autores incluíram duas grandes categorias: (a) gestão do processo de trabalho (processo, tempo - ritmo, recursos - requisitos); e (b) declarações acerca do produto (índice, detalhe, formato, procedimento). Para classificar as declarações dos membros em função dos modelos integrados (Wheelan, 1994) utilizaram o Código do Sistema de Observação do Desenvolvimento dos Grupos com as seguintes categorias: trabalho, luta, fuga, amizade, rivalidade, dependência, contra-dependência.

res afirmam que ambos os modelos – equilíbrio intermitente e linear progressivo – foram observados simultaneamente: o *trabalho* e a *amizade* suportariam mudanças das fases 1 e 2 para as fases 3 e 4 que podemos considerar de tipo “salto quântico”<sup>14</sup> mas, igualmente, mudanças progressivas, em seguida - de uma transição a meio do tempo de vida do grupo, que envolve questões como a *liderança* e a *estrutura*, que o faz movimentar-se para um momento de *produção*, para fases de desenvolvimento cada vez mais *produtivas*. Miguez & Lourenço (2001) defendem situação similar quando integram nos seus conceitos estruturantes a noção de 1º e 2º ciclos de desenvolvimento: o primeiro com o grupo centrado sobretudo no subsistema sócio-afectivo e, depois de resolvidas essas questões, o segundo, com o grupo mais centrado sobre o subsistema tarefa. Estes dados vão igualmente ao encontro das observações de Shaw (1989) quando refere que as capacidades no plano sócio-afectivo se desenvolvem mais rapidamente nas fases iniciais e que, depois, as equipas se tornam mais orientadas para a tarefa, ou que o subsistema tarefa e sócio-afectivo se desenvolvem segundo diferentes padrões.

O conjunto de reflexões e análises que temos vindo a apresentar parecem, assim, sustentar a ideia de que os diferentes modelos de desenvolvimento dos grupos constituem, no seu conjunto, uma boa ferramenta para perceber (a) os padrões de mudança ao longo do tempo para diferentes grupos (Arrow et al., 2000) – diferentes equipas podem encontrar em diferentes modelos a melhor forma de perceber o seu desenvolvimento (Carron & Hausenblas, 1998) -, bem como (b) a evolução das diferentes variáveis associadas ao desenvolvimento dos grupos, no mesmo grupo, ou para a mesma variável global, entre diferentes grupos (Arrow et al., 2000).

Dito de outra forma, os múltiplos estudos realizados sugerem, em nossa opinião, que os diversos tipos de modelos se complementam e descrevem de forma válida os padrões de desenvolvimento dos grupos, não existindo, em rigor, melhores modelos ou “uma melhor forma” de descrever o desenvolvimento grupal<sup>15</sup>. A utilização articulada de diferentes formas de olhar para o desenvolvimento dos grupos, bem como a consideração pelas particularidades de cada grupo poderá, em nossa opinião, ajudar os investigadores na prossecução de um mais completo conhecimento dos fenómenos e da dinâmica evolutiva dos grupos e, naturalmente, contribuir, deste modo para uma intervenção mais fundamentada, capaz de proporcionar uma mais bem sucedida gestão grupal.

Este é, sem dúvida, o sentido que atribuímos à posição de Cissna (1984) ao resumir o problema teórico sobre o desenvolvimento grupal nos seguintes termos: “Todos os grupos são como *todos* os grupos em alguns aspectos, como *alguns* – ou mesmo a *maioria* dos grupos – em alguns aspectos, e como *nenhum* grupo em outros aspectos” (p. 25).

<sup>14</sup> Cf. a este respeito nota de rodapé nº 14.

<sup>15</sup> Tanto mais que, como já acentuámos, muitas das diferenças entre os vários modelos decorrem do facto de os mesmos derivarem de estudos realizados com diferentes tipos de grupos e em diferentes contextos (e.g., grupos de estudantes, grupos de terapia, grupos de trabalho).

## Bibliografia

- Adair J** (1988). *A gestão eficiente de uma equipa*. Mem Martins: Europa-América, Lda.
- Agazarian Y, Gantt S** (2003). Phases of Group Development: System-Centered Hypotheses and Their Implications for Research and Practice. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 7(3), 238-252.
- Arrow H** (1997). Stability, Bistability, and Instability in Small Group Influence Patterns. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(1), 75-85.
- Arrow H, McGrath JE, Berdahl JL** (2000). *Small Groups as Complex Systems: Formation, coordination, development and adaptation*. California: Sage Publications, Inc.
- Arrow H, Poole MS, Henry KB, Wheelan S, Moreland R** (2004). TIME, CHANGE, AND DEVELOPMENT: The Temporal Perspective on Groups. *Small Group Research*, 35(1), 73-105.
- Bales RF** (1950). *Interaction Process Analysis: A Method for the Study of Small Groups*. Cambridge, Mass: Addison-Wesley.
- Bales RF, Strodtbeck FL** (1951). Phases in group problem solving. *Journal of Abnormal Social Psychology*, 46, 485-495.
- Bell MA** (1982). Phases in group problem solving. *Small Group Behavior*, 13, 475-495.
- Bennis WG, Shepard HA** (1956). A theory of group development. *Humans Relations*, 9(4), 415-457.
- Bennis WG, Shepard HA** (1981). A theory of group development. In **GS Gibbard, JJ Hartman & RD Mann** (Eds.), *Analysis of groups: contributions to theory, research, and practice* (First ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Bion WR** (1961). *Experiences in groups and other papers*. New York: Brunner-Routledge.
- Bowen R, Fry R** (1996). Facilitating Group Development: Interventions for a Relational and Contextual Construction. In **MA West** (Ed.), *Handbook of Work Group Psychology*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Brower AM** (1996). Group development as constructed social reality revisited: The constructivism of small groups. *Families in Society*, 77(6), 336-334.
- Buzaglo G, Wheelan SA** (1999). Facilitating work team effectiveness: Case studies from Central America. *Small Group Research*, 30(1), 108.
- Carron AV, Hausenblas H** (1998). *Group Dynamics in Sport* (Second ed.). Morgantown: Fitness Information Technology, Inc.
- 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.
- Cisna K** (1984). Phases of group development. *Small Group Behavior*, 15(1), 3-32.
- Curral L, Chambel M** (1999). Processos de Grupo em Equipas de Inovação. *Psicologia*, 13(1-2), 163-192.
- Dunphy DC** (1964). Social change in self-analytic groups. In **PJ Stone, DC Dunphy, M S Smith, DM Ogilvie** (Eds.), *The general Inquirer: A computer approach to content analysis*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Fisher BA** (1970). Decision emergence: Phases in group decision making. *Speech Monographs*, 37, 53-66.
- Gersick CJG** (1988). Time and Transition in Work Teams: Toward a New Model of Group Development. *Academy of Management Journal*, 31(1), 9-41.
- Gersick CJG** (1989). Making Time: Predictable Transitions in Task Groups. *Academy of Management Journal*, 32(2), 274-309.
- Gibbard GS, Hartman JJ, Mann RD** (1981). *Analysis of groups: contributions to theory, research, and practice* (First ed.). San Francisco, California: Jossey-Bass Inc.
- Jewell LN, Reitz J** (1981). *Group effectiveness in organisations*. Glenview, Ill.: Scott, Foresman.
- Kuypers B, Davies M, Glaser K** (1986). Developmental arrestations in self-analytic groups. *Small Group Behavior*, 17(3), 269-302.
- LaCoursiere RB** (1980). *The life cycle of groups: Group development stage theory*. New York: Human Science Press.
- Lourenço PR** (2002). *Concepções e dimensões da eficácia grupal: desempenho e níveis de desenvolvimento*. Dissertação de Doutoramento, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade de Coimbra, Coimbra.
- McGrath JE** (1991). Time, interaction, and performance: A theory of groups. *Small Group Research*, 21, 147-174.
- Mennecke BE, Hoffer JA, Wynne BE** (1992). The implications of group development and history for group support system theory and practice. *Small Group Research*, 23(4), 524-572.
- Miguez, J, Lourenço PR** (2001, 9/Nov). *Qual a contribuição da metáfora “equipa” para a abordagem da eficácia organizacional?* Documento apresentado no IV Encontro Luso-Espanhol de Psicologia Social, Porto.
- Mills TM** (1964). *Group transformation: An analysis of a learning group*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Morgan B, Glickman A, Woodard E, Bliwies A, Salas E** (1986). *Measurement of team behavior in a navy environment* (NTSC Tech, Report nº 86-014). Orlando, FL: Naval Training Systems Center.
- Morgan BB, Salas E, Glickman AS** (1993). An analysis of team evolution and maturation. *The Journal of General Psychology*, 120(3), 277-291.

- Muchielli R** (1984). *Le Travail en Equipe*: Editions ESF, Libraries Techniques.
- Poole MS** (1981). Decision development in small groups I: A comparison of two models. *Communication Monographs*, 48, 1-24.
- Poole MS** (1983a). Decision development in small groups II: A study of multiple sequences of decision making. *Communication Monographs*, 50, 206-232.
- Poole MS** (1983b). Decision development in small groups III: A multiple sequence model of group decision development. *Communication Monographs*, 50, 321-341.
- Rogers C** (1970). *Carl Rogers in encounter groups*. New York: Harper & Row.
- Sarri RC, Galinsky MJ** (1974). A conceptual framework for group development. In **P Glasser, R Sarri, R Vinter** (Eds.), *Individual change through small groups* (pp. 71-78). New York: Free Press.
- Scheidel T, Crowell L** (1964). Idea development in small discussion groups. *Quarterly Journal of Speech*, 50, 140-145.
- Schutz WC** (1958). *F.I.R.O.: A three-dimensional theory of interpersonal behavior*. New York: Holt Rinehart.
- Seeger JA** (1983). No innate phases in group problem solving. *Academy of Management Review*, 8, 683-689.
- Shaw ME** (1989). *Dinámica de grupo: psicología de la conducta de los pequeños grupos* (4ª ed.). Barcelona: Editorial Herder S.A.
- Slater P** (1966). *Microcosm*. New York: John Wiley.
- 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.
- Srivastva S, Obert SL, Neilsen EH** (1977). Organizational analysis through group processes: A theoretical perspective for organization development. In C Cooper (Ed.), *Organizational development in the UK and USA: A joint evaluation* (pp. 83-111). London: McMillan Press.
- St. Arnaud Y** (1978). *Les petits groupes: participation et communication*. Montréal: Les Presses de L'Université de Montréal - Les Editions du CIM.
- Sundstrom E, De Meuse K, Futrell D** (1990). Work teams: applications and effectiveness. *American Psychologist*, 45, 120-133.
- Tuckman BW** (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63, 384-399.
- Tuckman BW** (2001). Developmental sequence in small groups. *Group Facilitation: A Research and Applications Journal*, 3, 66-81.
- Tuckman BW, Jensen MC** (1977). Stages of small-group development revisited. *Group and Organizational Studies*, 2(4), 419-427.
- Verdi AF, Wheelan SA** (1992). Development patterns in same-sex and mixed-sex groups. *Small Group Research*, 23(3), 444-451.
- Wheelan SA** (1990). *Facilitation training groups: a guide to leadership and verbal intervention skills*. New York: Praeger Publishers.
- Wheelan SA** (1994). *Group processes: a development perspective*. Massachusetts: Ally & Bacon.
- Wheelan SA** (2003). An initial exploration of internal dynamics of leadership teams. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58(3), 179-188.
- Wheelan SA, Abraham M** (1993). The concept of intergroup mirroring: Reality or illusion? *Human Relations*, 46(7), 803.
- Wheelan SA, Davidson B, Tilin F** (2003). Group development across time: Reality or illusion? *Small Group Research*, 34(2), 223-245.
- Wheelan SA, Hochberger JM** (1996). Validation studies of the group development questionnaire. *Small Group Research*, 27(1), 143-159.
- Wheelan SA, Kaeser RM** (1997). The influence of task type and designated leaders on developmental patterns in groups. *Small Group Research*, 28(1), 94-121.
- Wheelan SA, Krasick CL** (1993). The emergence, transmission, and acceptance of themes in a temporary system of interacting groups. *Group & Organizational Management*, 18(2), 237-260.
- Wheelan SA, McKeage R** (1993). Developmental patterns in small and large groups. *Small Group Research*, 24(1), 60-83.