

Construção e validação do Questionário de Avaliação do Desenvolvimento Grupal, subsistemas tarefa e socioafectivo

Carlos Ferreira Peralta¹ & Paulo Renato Lourenço²

O modelo integrado de desenvolvimento grupal de Miguez e Lourenço (2001) apresenta características de modelos lineares, cíclicos, polares e de equilíbrio interrompido, predizendo que um grupo se desenvolve através de quatro fases distintas mas interdependentes e assentes em dois subsistemas (socioafectivo e tarefa). Neste estudo criámos um questionário – QADG – para avaliar as quatro fases desenvolvimentais de cada subsistema. Numa amostra de 563 indivíduos pertencentes a 136 grupos de organizações portuguesas foram efectuadas análises factoriais confirmatórias. As soluções de itens finais apresentam adequadas propriedades psicométricas e níveis adequados de consistência interna e de validade. Concluímos que estamos perante um questionário parcimonioso, válido e eficiente para avaliar o desenvolvimento grupal considerando separadamente os subsistemas tarefa e socioafectivo. Algumas limitações relativas ao instrumento são apresentadas e as potenciais implicações práticas são discutidas.

PALAVRAS-CHAVE: questionário, desenvolvimento grupal, subsistema tarefa, subsistema socioafectivo.

Introdução

A crescente popularidade, junto da comunidade científica, do estudo dos grupos/ equipas³ de trabalho, associada à crença de que estes constituem uma fonte de vantagem competitiva sustentável para as organizações, leva a uma cada vez maior necessidade de compreensão do funcionamento grupal. De acordo

1 Católica - Lisbon School of Business and Economics, Catholic University of Portugal

2 Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, Portugal - prenatal@fpce.uc.pt

3 De acordo com Dimas (2007), 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 (e.g., Fisher, Hunter & Macrosson, 1997; Sheard & Kakabadse, 2002), no presente artigo, os dois termos são usados indistintamente.

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. De facto, no modelo integrado de desenvolvimento grupal de Miguez e Lourenço (2001), em que nos ancoramos para desenvolver o Questionário de Avaliação do Desenvolvimento Grupal, o tempo constitui um tema central. Este modelo apresenta quatro fases desenvolvimentais, assenta em dois subsistemas interdependentes (socioafectivo e tarefa), e foca o desenvolvimento grupal até à maturidade, espelhando o percurso que se inicia na dependência perante determinada figura de autoridade, e que “termina” na percepção clara de interdependência entre os membros. Além disso, integra características de modelos lineares, cíclicos e polares, para explicar a dinâmica dos grupos. Com o presente trabalho, apresentamos os primeiros estudos de validação de um questionário que permite avaliar separadamente os dois subsistemas constituintes de um grupo: tarefa e socioafectivo.

1. Desenvolvimento grupal

Arrow, Poole, Henry, Wheelan e Moreland (2004) e, também, Wheelan, Davison e Tilin (2003) atentam na necessidade de um modelo unificado que contribua para uma maior inteligibilidade no domínio do desenvolvimento grupal. De facto, uma boa parte dos modelos de desenvolvimento grupal actuais procuram integrar o conhecimento anterior, partindo contudo de um tipo de modelo específico de base que é complementado por outros tipos de modelos (e.g., Morgan, Salas & Glickman, 1993; Sheard, Kakabadse & Kakabadse, 2009). Além disso, várias categorizações têm sido apresentadas com o intuito da integração e do fornecimento de quadros de leitura sistematizadores de diferentes perspectivas que se complementam. Bowen e Fry (1996) e, também, Wheelan e Kaeser (1997) apresentam uma tipologia constituída por quatro tipos de modelos de desenvolvimento grupal (i.e., lineares, cíclicos, de polaridade e de equilíbrio interrompido). Muka (2003), centra-se na investigação subjacente a cada modelo para a elaboração da sua tipologia: estudos baseados nas experiências pessoais com grupos ao longo do tempo (e.g., Bion, 1961), estudos fundados na observação sistemática do comportamento nos e dos grupos (e.g., Bales, 1950), e sínteses integradoras de diversos estudos em quadros teóricos capazes de focar a atenção nos processos latentes dos grupos (e.g., Miguez & Lourenço, 2001; Tuckman, 1965; Tuckman & Jensen, 1977; Wheelan, 1994). Por sua vez, Chang, Duck e Bordia (2006) defendem uma análise tridimensional que organiza os diferentes modelos de acordo com o conteúdo (foco em aspectos específicos ou, por contraste, de uma forma mais geral e compreensiva em vários aspectos de um grupo), a população (grupos específicos ou qualquer

tipo de grupo) e a *path dependency* (mudanças para uma gestalt/configuração de maior maturidade ou mudanças para uma gestalt/configuração diferente mas sem diferenças desenvolvimentais).

Os modelos lineares dominam a literatura (e.g., Tuckman, 1965; Tuckman & Jensen, 1977; Wheelan, 1994), são a base do paradigma tradicional (Fambrough & Comerford, 2006) e concebem o desenvolvimento dos grupos como uma sucessão de fases ou estádios. Assim, os grupos evoluem de uma fase inicial de necessidade de inclusão e de dependência em relação ao líder, passam pela contradependência, onde se verificam tensões e conflitos e, por fim, transitam para as fases de maior maturidade, caracterizadas pela aceitação e partilha de normas, de papéis e de procedimentos capazes de centrar o grupo na produção e na cooperação (Bouwen & Fry, 1996; Lourenço, 2002; Wheelan & Kaeser, 1997). De facto, através de um processo gradual [onde cada fase é composta por um conjunto de atributos imbuídos de questões sensíveis que os membros do grupo têm de resolver antes de transitar para a fase seguinte (Arrow et al., 2004; Wheelan, 1994)], o grupo progride linearmente (Smith, 2001) e através de *path dependency* (Chang et al., 2006).

Várias críticas são apontadas a estes modelos. A primeira refere-se à perspectiva organísmica redutora em que assentam os modelos, principalmente pelo paralelismo que estabelecem com o desenvolvimento humano (Fambrough & Comerford, 2006). A segunda refere-se à secundarização do contexto no desenvolvimento grupal [o contexto pode condicionar o desenvolvimento mas não altera a ordem sequencial e linear das fases (Oliveira, Miguez & Lourenço, 2005)]. Embora o número e o nome das fases variem de autor para autor e apesar de os próprios modelos lineares terem evoluído e sido refinados, todos os modelos apontam para um processo desenvolvimental similar (Lourenço, 2002; Smith, 2001), o que leva Zander (1979) a afirmar que existem poucas teorias inovadoras relativas ao desenvolvimento grupal. Por fim, a terceira, refere-se à escassez de teste empírico aos modelos. A este respeito, Tuckman (1965) e também Tuckman e Jensen (1977), que apresentaram uma hipótese de desenvolvimento grupal⁴, reforçaram, tal como Gersick (1988), a necessidade de avaliações empíricas. Estas têm obtido resultados contraditórios conducentes a uma bipolarização de opiniões: de um lado desafia-se empiricamente a validade da linearidade (e.g., Cissna, 1984; Gersick, 1988, 1989) e do outro, alguns autores defendem-na conceptual e empiricamente (e.g., Agazarian, 1999; Buzaglo & Wheelan, 1999; Wheelan & Tilin, 1999). Não obstante, os processos grupais assentes na linearidade e na existência de fases

4 O modelo de Tuckman (1965) assenta numa conceptualização de desenvolvimento grupal de quatro fases: *forming* (dependência relacional e orientação de tarefa), *storming* (conflitos entre os membros e reacções emotivas face às exigências da tarefa), *norming* (coesão grupal no plano interpessoal e troca livre de opiniões no plano da tarefa) e *performing* (foco no desempenho e na cooperação).

(nem sempre claramente delimitadas e onde relações, tarefas e estruturas são alteradas ao longo do tempo) são largamente aceites na literatura (Miller, 2003; Wheelan, 1994; Wheelan et al., 2003).

Os modelos cíclicos ou em espiral concebem o desenvolvimento grupal como um processo circular, rejeitando a noção de progressão sequencial e linear. Ao considerarem que os ritmos endógenos do grupo seguem ciclos mais curtos que a vida grupal, acentuam a repetição cíclica, onde o grupo lida com os mesmos assuntos mas a níveis sucessivamente mais elevados (e.g., Bion, 1961; Worchel, 1994). De facto, a resolução de determinado problema no seio do grupo é somente temporária, tal como a própria maturidade grupal (Arrow et al., 2004; Karriker, 2005; Oliveira et al., 2005; Wheelan & Kaeser, 1997). Importa também referir que estes ciclos funcionam através de temas/assuntos explícitos (congregam as atenções e a energia grupal) e implícitos (quando se tornam conflituosos passam a ser objecto de análise) (Lourenço, 2002), e que, por isso, podem promover análises intragrupais que focam em simultâneo, todas as fases de desenvolvimento grupal (Ito & Brotheridge, 2008). O principal contributo destes modelos não foi a descrição das fases de desenvolvimento grupal uma vez que, segundo Smith (2001), estas se aproximam frequentemente das do modelo de Tuckman (1965), mas sim o reconhecimento de que um grupo pode regredir a fases de desenvolvimento anteriores, por via de mudanças internas ou externas ao grupo (Ito & Brotheridge, 2008).

Por seu lado, os modelos polares concebem o desenvolvimento grupal como “um contínuo campo de tensões entre forças que se opõem ou equilibram” (Lourenço, 2002, p.116). Assim, ao longo da sua história, um grupo encontra-se sempre num contínuo entre forças de oposição (e.g., individual vs grupal, dependência vs independência). Estas nunca estão totalmente resolvidas, adquirindo a reflexão sobre as mesmas um carácter essencial que promove o progresso e a mudança dos grupos (Dimas, 2007).

Por fim, os modelos de equilíbrio interrompido, originalmente desenvolvidos no contexto da biologia evolutiva, foram aplicados ao estudo dos pequenos grupos por Gersick (1988, 1989). O modelo de base assenta na observação alternada de períodos de estabilidade e de inércia, pontualmente interrompidos por períodos de mudança radical com vista a uma rápida adaptação do grupo às exigências contextuais. No primeiro período, os grupos rapidamente estabelecem uma estrutura estável, que resulta em progressos de tarefa reduzidos, e que se mantém até meio do período de existência do grupo ou do projecto em causa. A consciencialização da pressão do tempo leva o grupo a reorganizar-se em torno dos seus objectivos partilhados, entrando no período caracterizado por um trabalho eficiente e eficaz. O modelo de Gersick (1988, 1989) assenta em pressupostos evolutivos, manifestos na própria linguagem utilizada (e.g., evolução em vez de desenvolvimento) e em

pressupostos teleológicos, na medida em que a mudança grupal depende das suas consequências (Arrow et al., 2004). Os principais contributos deste modelo centram-se no estabelecimento de suporte empírico explicativo das relações existentes entre as fases de um grupo, no reforço da consideração do impacto do contexto na evolução grupal e na análise do ritmo a que as mudanças se dão (Chang, Bordia & Duck, 2003; Gersick, 1989; Oliveira et al., 2005). Alinhamo-nos com a perspectiva de Robbins (1993) que relativiza o contributo dos modelos de equilíbrio pontuado, assente na negação de estádios desenvolvimentais, e que utiliza a terminologia dos modelos lineares para os descrever. Depois da formação do grupo, verifica-se um período de baixo desempenho seguido de uma fase tempestuosa, de um período de elevado desempenho e, por fim, de uma fase de suspensão. As principais críticas ao modelo são apontadas por Wheelan et al. (2003) e centram-se em aspectos metodológicos (e.g., amostra reduzida, uso de métodos qualitativos).

2. Modelo integrado de desenvolvimento grupal de Miguez e Lourenço (2001)

Miguez e Lourenço (2001) propuseram um modelo integrado de desenvolvimento dos grupos (MIDG) que se apresenta dividido em quatro fases, cada uma tida como uma configuração específica e onde os processos grupais só são interpretáveis quando enquadrados numa fase desenvolvimental. Um grupo pode transitar para outra fase quando as questões inerentes à fase presente estão satisfatoriamente resolvidas ou quando é necessário reajustar comportamentos específicos de fases anteriores (Lourenço, 2002), e quando as forças impulsoras se sobrepõem às forças restritivas que emergem na fronteira entre cada fase de desenvolvimento (Agazarian, 1999; Agazarian & Gantt, 2003). Assim, na primeira fase ocorre a *estruturação*, na segunda o *reenquadramento*, na terceira a *reestruturação*, e na quarta fase ocorre a *realização*. As primeiras duas fases assentam principalmente (mas não exclusivamente) no subsistema socioafectivo e as terceira e quarta fases fundamentalmente (mas não unicamente) no subsistema tarefa (Lourenço, 2002; Miguez & Lourenço, 2001). Este modelo apresenta uma visão integradora do desenvolvimento grupal através da hibridação de diferentes tipos de modelos de desenvolvimento dos grupos [i.e., modelos lineares, modelos cíclicos, modelos polares e modelos de equilíbrio interrompido (Lourenço, 2002)], evitando reducionismos e perspectivas deterministas (Dimas, 2007).

A primeira fase – *estruturação* – caracteriza-se por uma forte dependência dos membros de determinado grupo perante uma figura de autoridade, que pode desempenhar um papel importante no aumento da coesão. O desejo de pertença e de inclusão (fruto da ausência de uma estrutura definida e de uma cultura

unificada e, também, da presença de uma situação ambígua e proporcionadora de ansiedade) aumenta a pressão para a conformidade e as pessoas procuram conhecer-se melhor, mas de uma forma superficial, transmitindo uma imagem favorável à sua inclusão no grupo. Impera um ambiente relacional agradável, com um nível de participação desequilibrado (centrado nos mais “faladores”), repleto de consensos ou, mesmo, unanimidades (embora os objectivos possam não estar claros para os membros) e, por vezes, à medida que o desejo de inclusão dá lugar ao prazer de “estar junto”, eufórico e fusional, em torno das posições da figura de autoridade. Quando as questões relativas à inclusão (sentido de pertença ao grupo) estão “resolvidas”, o grupo pode transitar para a fase 2 – *reenquadramento* (Lourenço, 2002; Miguez & Lourenço, 2001).

Nesta segunda fase verifica-se uma tentativa de afirmação da individualidade por parte dos membros do grupo, associada ao questionamento do líder, das normas e das regras estabelecidas. As diferenças presentes no interior do grupo, agora claramente visíveis, porque expressas, estão no centro da atenção – os elementos do grupo lutam e competem entre si manifestando-se livremente e de forma intensa, emergindo coligações e subgrupos fortemente associados à rede relacional estabelecida a qual tem expressão na proximidade de ideias e comportamentos no interior de cada subgrupo. Cada subgrupo procura ganhar poder para fazer valer determinadas ideias e comportamentos, isto é, esforça-se por impor aos outros as suas próprias normas. A presente fase caracteriza-se por forças fundamentalmente centrífugas, capazes de destruir o próprio grupo, e pela existência de um clima grupal tenso, contestatário, intolerante e hostil – note-se que embora os conflitos possam ser destrutivos, da resolução dos mesmos (ou, dito de outro modo, da adequada gestão da diferença emergente no grupo), depende em grande parte a passagem do grupo para a fase seguinte (Lourenço, 2002). A aceitação das diferenças individuais caracteriza a transição para a fase de desenvolvimento seguinte, que está centrada no subsistema tarefa e que inicia o segundo ciclo de desenvolvimento (Miguez & Lourenço, 2001).

Na fase 3 o início de um processo de comunicação mais rico, profundo e assente no desejo de participação/envolvimento colaborativo, através do fornecimento de feedback claro e directo, permite alterações na forma de negociar objectivos e papéis sociais, passando o grupo a iniciar concessões pacíficas que levam a um modo de funcionamento produtivo, cooperativo e com base na confiança. De facto, nesta fase começam a estabelecer-se relações de confiança entre os membros, os esforços para aceitar, integrar e a valorizar as diferenças e as divergências (sempre que percebidas como contributos positivos para o grupo), são evidentes, sendo possível o debate de ideias (por exemplo, a respeito dos objectivos do grupo e dos papéis a desempenhar por cada um no grupo) que, podendo ser intenso, não conduz à escalada do conflito e à ruptura. Os conflitos no grupo são resolvidos tendencialmente

de forma integradora, e são crescentes o sentimento de uma nova coesão (agora funcional, mais que fusional) e a percepção de interdependência. Da (re)constituição e aceitação das normas e padrões de comportamento emerge a capacidade de o grupo transitar para a fase de maior maturidade, alcançando o desempenho desejado e a satisfação socioafectiva dos membros (Dimas, 2007; Monteiro, 2007; Rodrigues, 2008).

Do quarto estágio, *realização*, salienta-se a produtividade, a capacidade de inovar, a cooperação, a coesão, o elevar dos níveis de confiança, o envolvimento e a capacidade criativa. Existe uma livre troca de ideias e um forte sentimento de interdependência entre os diferentes elementos do grupo, e a emergência de subgrupos é funcional. Embora a interdependência esteja presente nas fases 1 e 2, é no segundo ciclo que os membros do grupo se percebem interdependentes numa lógica de, juntos, conseguirem atingir os objectivos. Ainda nesta fase, os objectivos são aceites e partilhados por todos e a comunicação é aberta e focada na tarefa. Por fim, importa referir que a fase 4 incorpora uma actualização contínua dos seus membros, assente num processo de auto-regulação e de auto-avaliação, que permite aperfeiçoar processos iniciados em fases anteriores (Lourenço, 2002; Miguez & Lourenço, 2001; Monteiro, 2007; Peralta & Lourenço, 2010; Rodrigues, 2008).

Utilizando o espaço tridimensional de Chang et al. (2006), este modelo, que adoptámos e que serve de base conceptual para o questionário desenvolvido, pode ser classificado como compreensivo (descreve estádios de desenvolvimento de forma global e integrada, procurando ilustrar as mudanças que ocorrem numa variedade de processos grupais – por exemplo, liderança, conflitos, comunicação, normas), generalizável a qualquer tipo de grupo (considera padrões de desenvolvimento aplicáveis a diferentes tipos de grupos tentando contribuir para uma maior compreensibilidade dos fenómenos relativos aos grupos em geral), e como *path dependent* (dado que concebe o desenvolvimento grupal como um processo que implica amadurecimento grupal, e que tem em conta a história do grupo e dos seus membros).

A maior parte das influências lineares do modelo de Miguez e Lourenço (2001) provém do Modelo integrado do desenvolvimento grupal de Wheelan (1994). Assim, ambos assentam sobretudo numa perspectiva desenvolvimental linear e identificam fases semelhantes (Dimas, 2007). Não obstante, Wheelan (1994) defende claramente a linearidade, enquanto Miguez e Lourenço (2001) partem da linearidade e exploram a integração de outros tipos de modelos. Um dos principais contributos do modelo por nós seguido (contributo esse inspirado pela escola sociotécnica) é a focalização atribuída ao subsistema socioafectivo, nas duas primeiras fases, enquanto nas terceira e quarta fases, o subsistema tarefa predomina. A influência de modelos cíclicos assenta na recuperação das noções de temas explícitos e de temas implícitos (Dimas, 2007) e na aceitação de que um grupo pode regredir, fixar-se numa determinada fase e/ou terminar sem ter atingido a quarta fase de desenvolvimento (Lourenço,

2002). Os modelos polares estão também presentes no modelo em análise. A título de exemplo, todo o desenvolvimento grupal é constituído com base na tensão entre a individualidade e a grupalidade (Dimas, 2007).

3. O presente estudo

O propósito do presente estudo foi a criação e a validação de um questionário que permitisse, por um lado, avaliar a configuração grupal dominante (Agazarian & Gantt, 2003) e, por outro, analisar separadamente os subsistemas tarefa e socioafectivo. Partindo fundamentalmente do trabalho de Miguez e Lourenço (2001) e incorporando contributos de autores como Jones e Bearley (2001) e, também, Morgan et al. (1993), o Questionário de Avaliação do Desenvolvimento Grupal (QADG), subsistemas tarefa e socioafectivo, foi desenvolvido⁵.

O modelo de maturação e de evolução de equipas de Morgan et al. (1993) assenta, fundamentalmente na progressão linear grupal de Tuckman (1965) e no modelo de equilíbrio interrompido de Gersick (1988, 1989), e baseia-se na revisão da literatura e no trabalho dos referidos autores com equipas da marinha. Postulam que os grupos passam por diferentes fases de desenvolvimento com base nas suas histórias passadas, nas competências dos seus membros anteriores à inclusão no grupo, na natureza da tarefa, e nos constrangimentos colocados pelo ambiente. Estes quatro factores podem promover, mesmo, o início do grupo numa fase de desenvolvimento de maior maturidade, sendo claro que, embora as fases existam, nem todos os grupos seguem o mesmo caminho no processo de maturidade (i.e., podem saltar fases). Outra ideia subjacente ao modelo é a de que os grupos se desenvolvem segundo duas competências de base, as quais, embora designadas pelos autores através de terminologia um pouco diferente da utilizada no MIDG, correspondem a competências situadas ao nível do subsistema tarefa, por um lado, e ao nível do subsistema socioafectivo, por outro: competências de tarefa (que permitem ao grupo atingir os objectivos a que se propõe) e competências de trabalho em equipa (embora os sujeitos já tenham desenvolvidas, em maior ou menor grau, competências de trabalho em equipa, este sistema refere-se às interacções específicas que ocorrem em cada grupo particular). Por fim este modelo explora duas possibilidades do desenvolvimento grupal. A primeira refere-se à capacidade do grupo para retomar problemas anteriormente resolvidos e corrigir erros da solução grupal original, com base em ajustamentos baseados em novas competências adquiridas. A segunda, respeita a uma aproximação das competências de base do grupo à medida que este evolui – as duas competências vão-se

5 O questionário poderá ser disponibilizado por solicitação a um dos autores.

interpenetrando gradualmente à medida que os membros do grupo se tornam mais aptos nas competências de tarefa e de trabalho em equipa, existindo uma sobreposição quase total nas fases de maior maturidade.

Nesta linha, também podemos inserir os trabalhos de Jones e Bearley (2001) que partindo do modelo de desenvolvimento de Tuckman (1965) e da facilitação/treino do desenvolvimento dos grupos, criaram o modelo de desenvolvimento grupal de dupla matriz. Assim, distinguiram processos comportamentais e processos de tarefa em duas dimensões, contendo, cada uma, quatro fases de desenvolvimento grupal. Os autores defendem que, se colocarmos as quatro fases de cada dimensão num eixo ortogonal positivo, o grupo desenvolve-se diagonalmente em forma de zig-zague, da orientação relativa ao trabalho e da dependência perante o líder até à resolução de problemas e à percepção de interdependência.

Embora a interdependência entre os dois subsistemas grupais, que são indissociáveis mas distinguíveis, constitua a própria natureza de um grupo, ela poderá assumir diferentes contornos ao longo das diferentes fases de desenvolvimento grupal. O conhecimento acerca das especificidades das relações entre os dois subsistemas assume, assim, particular importância para um mais profundo conhecimento da dinâmica grupal e torna necessário avaliar os dois subsistemas grupais independentemente, através de instrumentos validados para o efeito. A este respeito, o *Group Development Assessment* (GDA) de Jones e Bearley (1994) é, de todos os instrumentos analisados, aquele que mais se aproxima, estruturalmente, da avaliação independente dos dois subsistemas. Apresenta, no entanto, reduzidos estudos de validação (Ito & Brotheridge, 2008), um afunilamento das características de cada fase de desenvolvimento grupal, baseando-se quase exclusivamente no modelo de Tuckman (1965), e está direccionado fundamentalmente para a comercialização. A carência de instrumentos capazes de dar resposta fiável à necessidade que explicitámos constituiu um dos factores conducentes ao trabalho que decidimos empreender. Acresce, também, que a construção de um instrumento ancorado no modelo de desenvolvimento grupal em que nos colocamos constitui, em nossa opinião, uma mais-valia para o enriquecimento do próprio modelo, a partir dos dados que pode proporcionar.

4. Método

4.1. Desenvolvimento dos itens do QADG

A construção do questionário foi orientada pela revisão da literatura efectuada, que permitiu a operacionalização de quatro fases de desenvolvimento grupal em cada subsistema – socioafectivo e tarefa. O desenvolvimento do questionário

e dos itens, a definição das categorias de resposta e os processos de validação foram consistentes com os procedimentos psicométricos estabelecidos na literatura (e.g., DeVellis, 2003; Hill & Hill, 2005; Hinkin, 1995; Moreira, 2009). Os 56 itens inicialmente desenvolvidos foram apresentados a um painel de quatro especialistas que iteraram os seguintes procedimentos: revisão genérica de cada item quanto à sua compreensibilidade e dimensão, análise da validade facial e singularidade, identificação (correspondência de cada item com uma dimensão), adequação de cada item para o nível de análise grupal, relevância para a prática e para a investigação; exame lexical, gramatical, cultural e da não repetição do conteúdo dos itens e, ainda, feedback.

Somente os itens que reuniam consenso por parte de todos os especialistas foram seleccionados para a versão final do questionário (Hinkin, 1995), tendo sido removidos oito. No final do processo, os peritos consideraram os itens do questionário claros, contextualizados e um bom reflexo das dimensões que se propõem avaliar. Utilizámos uma escala de *Likert* de cinco pontos, simétrica, cuja expressão nuclear é “aplica-se” (1. *Quase não se aplica ou não se aplica*; 2. *Aplica-se pouco*; 3. *Aplica-se moderadamente*; 4. *Aplica-se muito*; 5. *Aplica-se quase totalmente ou aplica-se totalmente*). Algumas análises preliminares (e.g., reflexão falada, análises estatísticas preliminares com 53 questionários administrados a estudantes universitários) orientaram-nos para a necessidade de dividir o questionário em dois blocos: um relativo ao subsistema tarefa (QADGT) e outro ao socioafectivo (QADGSA). Os respondentes argumentaram que se tornava cansativo responder a 48 itens apresentados em bloco, o que potencialmente aumentava o erro de resposta (Moreira, 2009). Para cada bloco, vinte e quatro itens, seis por fase de desenvolvimento grupal, foram dispostos de forma aleatória (Moreira, 2006).

Recorrendo a uma amostra de doze sujeitos, foi efectuada uma reflexão falada com o intuito de se detectarem eventuais incompreensões, dúvidas ou significados distintos dos esperados. Num primeiro momento, a reflexão falada foi efectuada com uma equipa cujos elementos tinham idades compreendidas entre os 40 e os 57 anos e que, em termos de habilitações literárias, possuíam o ensino primário – dois sujeitos com o terceiro ano e dois sujeitos com o quarto ano – e, num segundo momento, foi efectuada com oito alunos do ensino superior com idades compreendidas entre os 19 e os 23 anos. Com esta polarização pretendemos, por um lado, assegurar que os itens são compreensíveis e, por outro, garantir que a linguagem utilizada não é demasiado simples, potencialmente aborrecida para sujeitos com qualificações superiores. Com base na reflexão falada, decidimos alterar alguns vocábulos – ficaram assim eliminadas as ambiguidades e imprecisões dos questionários.

O questionário foi administrado a treze sujeitos pertencentes a três bandas musicais, que não tinham conhecimento de nenhum modelo de desenvolvimento grupal.

O primeiro passo desta administração consistiu na verificação dos tempos de latência das respostas, dos erros assinalados e das expressões faciais associadas à leitura de cada item, tendo em conta as percepções de cada indivíduo relativamente ao grupo de pertença – este passo não detectou problemas nos itens. O segundo passo consistiu na leitura de cenários, correspondentes às quatro fases de desenvolvimento grupal, criados por Miguez e Lourenço (2002) e na correspondência entre cada item desenvolvido e o cenário em causa. Para evitar que a ordem fosse indutora da fase de desenvolvimento grupal, procedemos a duas aleatorizações dos cenários sendo uma apresentada a sete sujeitos e a outra a seis – uma aleatorização foi a desenvolvida pelos autores dos cenários (fase 2, fase 4, fase 1, fase 3) e a outra foi criada por nós (fase 1, fase 3, fase 4, fase 2). Atendendo ao facto de os dois grupos que constituem a amostra terem poucos sujeitos ($N = 13$), adoptámos a técnica inferencial não paramétrica U de Mann-Whitney na comparação dos dois grupos para cada item. Nenhuma diferença estatisticamente significativa emergiu entre os grupos, sendo o item 7 aquele que apresentou um valor mais próximo da significância estatística ($U = 12.0, p = .08$). Redobrámos a atenção nas análises posteriores nos itens em que se verificava uma taxa de acerto inferior a 50% ou, sendo essa taxa superior, quando a diferença em relação ao acaso não era estatisticamente significativa no teste binomial. O Quadro I apresenta a síntese dos resultados para o QADGSA e para o QADGT.

Quadro I. Testes binomiais, para os itens problemáticos, das proporções de acertos e de erros

Item	Proporção de acertos	Valor p
Item 4; F3SA	.69	.27
Item 17; F1SA	.23	.09
Item 2; F1T	.46	1.00
Item 8; F3T	.38	.58
Item 21; F4T	.54	1.00

Notas. FxSA: Fase x do subsistema socioafectivo; FxT: Fase x do subsistema tarefa

4.2. Estratégia analítica

O nível de análise utilizado para avaliar as qualidades psicométricas do QADG situa-se nas percepções do grupo de cada respondente (i.e., o modelo mental que cada sujeito tem, num momento específico, relativamente ao seu grupo de pertença) – nível de análise individual (Miller, 2003; Ito & Brotheridge, 2008; Peralta & Lourenço, 2010; Wheelan & Hochberger, 1996). O estudo das qualidades psicométricas do QADG iniciou-se com uma análise de fiabilidade, recorrendo aos valores dos *alphas* de Cronbach, e de unidimensionalidade, através de análises factoriais exploratórias, de cada fase de cada subsistema considerado, e foi seguido

por uma análise factorial confirmatória (AFC). Este procedimento sequencial facilita as AFCs (Flavián & Lozano, 2003; Flavián, Torres & Guinalíu, 2004) pois permite purificar as escalas através da remoção de itens problemáticos.

Uma vez que o modelo teórico de desenvolvimento grupal de Miguez e Lourenço (2001) assenta numa elevada relação entre as fases de desenvolvimento dos grupos e na predominância de um conjunto de características em cada fase, avaliámos as covariâncias existentes entre as quatro variáveis latentes, todos os loadings factoriais foram estimados e forçámos o loading de cada item num só constructo (Byrne, 2001, 2005). Os modelos foram estimados através do método de estimação da máxima verosimilhança (*maximum likelihood estimation*). Para avaliar a qualidade do ajustamento do modelo hipotético efectuou-se uma análise da adequação dos parâmetros estimados, uma avaliação da adequação global do modelo e uma revisão detalhada de, por exemplo, resíduos estandardizados e índices de modificação, tendo em vista identificar as fontes do eventual desajustamento. Para avaliar a adequação dos modelos de medida, recorremos aos seguintes índices de ajustamento: a) teste do qui-quadrado de ajustamento dos dados; b) rácio do qui-quadrado pelos graus de liberdade, c) Tucker Lewis Index (TLI); d) comparative fit index (CFI); d) incremental fit index (IFI); e) goodness-of-fit index (GFI); adjusted goodness-of-fit index (AGFI); and Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA).

Um segundo modelo avaliado por nós testou a hipótese de, tanto a variância do QADGSA como a do QADGT poder ser explicada satisfatoriamente num só factor geral. Por fim analisou-se também um modelo de três variáveis latentes em que as fases 3 e 4 de cada subsistema são apresentadas como uma só, dadas as correlações elevadas entre essas dimensões em estudos prévios (Ito & Brotheridge, 2008).

Todos os pressupostos conceptuais e estatísticos foram analisados, não se tendo verificado violações.

4.3. Amostra

O presente estudo incidiu sobre uma amostra de 563 sujeitos que foi constituída através do método de amostragem por conveniência ou acessibilidade, tendo sido os dados recolhidos através do método do inquérito, por questionário auto-administrado (Hill & Hill, 2005). Os respondentes pertenciam a 136 equipas de várias organizações de diferentes sectores e ramos de actividade (e.g., comércio, hotelaria e restauração, transformação de matéria-prima agrícola, desporto, saúde). A média de idades situase nos 29.9 anos (DP = 8.6), o sujeito mais novo tem 16 anos e o mais velho 62, e a média de escolaridade é de 12 anos (DP = 2.1). Por fim, a antiguidade de cada membro na equipa oscila entre um mês e trinta e seis anos ($Mmeses = 37.4$; DP = 49.2). Procurámos que a amostra fosse o mais heterogénea possível, reflectindo a natureza

do modelo de desenvolvimento grupal por nós adoptado, generalizável a todos os grupos ou equipas de trabalho (Chang et al., 2006). Esta amostra reflecte também a diversidade de amostras utilizadas para estudar grupos e equipas de trabalho referidas na literatura (e.g., Miller, 2003; Tuckman, 1965; Wheelan & Kaeser, 1997).

5. Resultados

5.1. *Análises exploratórias ao QADGSA*

Nesta fase inicial pretendemos aumentar a qualidade das escalas correspondentes às fases de desenvolvimento grupal, através da eliminação de itens que prejudicam a consistência interna de cada escala a pelo menos .03 (Hair, Anderson, Ronald & Black, 2005). Por este motivo, os itens 1, 4, 11, 17, 19, 20, 23 foram removidos das análises posteriores. Após este procedimento obtivemos valores de *alpha* de Cronbach de .61, .86, .85 e .85 para as fases 1, 2, 3 e 4, respectivamente.

De seguida, utilizando análises factoriais exploratórias unidimensionais, através do método de análise em componentes principais a cada escala (correspondente a cada fase) do QADGSA, avaliámos se, de facto, cada fase de desenvolvimento grupal constituía um factor, emergente através de extracção livre (Flavián & Lozano, 2003; Flavián et al., 2004). Todas as escalas do QADGSA, quando avaliadas unidimensionalmente, representam um único factor que explica quantidades elevadas de variância (>.50) (Hair et al., 2005). De acordo com esta análise, não foi necessário remover variáveis de nenhuma das fases do subsistema socioafectivo.

5.2. *Análise Factorial Confirmatória ao QADGSA*

A AFC foi realizada recorrendo aos dezasseis itens seleccionados exploratoriamente. O modelo hipotético testado apresenta quatro variáveis latentes (i.e., fases 1, 2, 3 e 4 do subsistema socioafectivo), sendo a primeira medida por três variáveis observáveis, a segunda e a terceira por quatro indicadores cada e a quarta por cinco.

O teste do Qui-Quadrado de ajustamento dos dados revelou um valor estatisticamente significativo ($\chi^2 = 266.4$, 98 g.l., $p < .001$), o que indica que o modelo hipotético tem um pobre ajustamento aos dados. Contudo, este teste é pouco informativo, na medida em que produz erradamente valores de Qui-Quadrado significativos, quando as amostras são de grandes dimensões (i.e., com mais de 200 casos) e quando há evidências de violação da normalidade multivariada (Byrne, 2001). Neste sentido, Byrne (1989) sugere a divisão do valor obtido pelos graus de liberdade ($\chi^2/g.l.$) e a adopção de pontos de corte entre 2 e 5, de acordo

com a complexidade do modelo. O reduzido valor $\chi^2/g.l. = 2.71$ aponta para um adequado ajustamento dos dados.

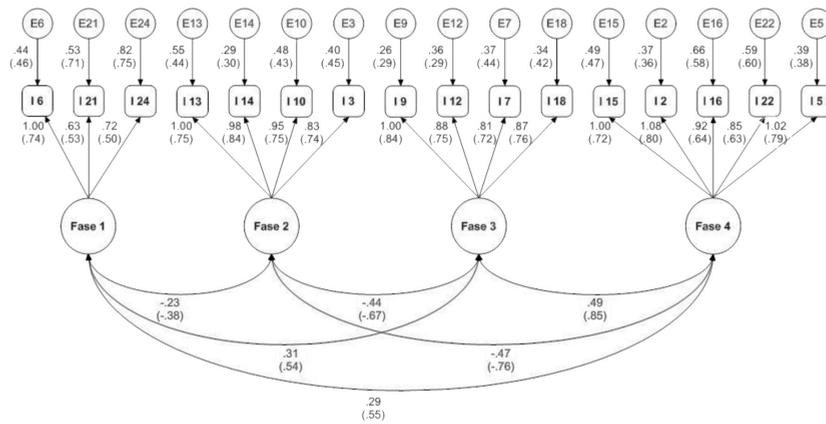
A análise do Quadro II demonstra que o IFI, o TLI e o CFI se encontram acima de .95 (oscilam entre .950 e .960), o que demonstra que a possível melhoria do modelo hipotético aparenta ser pequena (oscila entre .040 e .050) e de reduzida significância prática. O GFI apresenta um valor de .940 e o AGFI de .917, que são superiores em relação aos pontos de corte sugeridos: .90 e .80, respectivamente (Byrne, 2001, 2005). Por fim considerou-se o RMSEA, cujo valor obtido de .055 indica uma boa qualidade do ajustamento, com um intervalo de confiança de 90% de que o valor RMSEA na população se encontra entre .047 e .063.

Os parâmetros estimados apresentam significância estatística pelo teste *critical ratio* (i.e., C.R. > ± 1.96 , $p < .05$). Podemos rejeitar a hipótese nula de que o peso factorial de cada variável na dimensão hipotética é zero, e considerar que todos os parâmetros são importantes para o modelo. A análise dos parâmetros estimados permite concluir que todos apresentam loadings superiores aos mínimos recomendados ($\lambda > .5$) por Brown (2006). Os resíduos estandardizados, que podem ser conceptualizados como os desvios padrão que os resíduos observados apresentam em relação à ausência de resíduos que existiria num modelo com ajustamento perfeito, apresentam, na sua maioria, valores inferiores a ± 2.58 (Byrne, 2001). Por fim, os valores dos índices de modificação (IM) são desprezáveis, por apresentarem valores maioritariamente inferiores a 11 ($\chi^2 = 10.86$; $p = .001$). O modelo com quatro dimensões apresenta um ajuste melhor ($p < .001$) que os restantes modelos mais constrangidos. De facto, a diferença do Qui-Quadrado entre a estrutura com quatro dimensões e a estrutura com três dimensões é estatisticamente significativa ($\Delta\chi^2 = 137.26$, 3 g.l., $p < .001$), tal como a diferença entre a estrutura tetradimensional e a estrutura unidimensional ($\chi^2 = 570.72$, 6 g.l., $p < .001$). A Figura 1 representa graficamente a estrutura factorial do QADGSA.

Quadro II. Índices de ajustamento para as AFC com base nos quatro modelos testados do QADGSA

Modelo	χ^2	gl	$\chi^2/g.l.$	GFI	AGFI	IFI	TLI	CFI	RMSEA
Tetrafactorial	266.35*	98	2.71	.940	.917	.960	.950	.960	.055(.047-.063)
Unifactorial	837.07*	104	8.05	.812	.754	.825	.797	.824	.112(.105-.119)
Trifactorial	403.61*	101	3.99	.907	.874	.928	.914	.927	.073(.066-.081)

Notas. Os valores entre parêntesis referem-se aos valores do limite superior e do limite inferior do RMSEA, com um intervalo de confiança de 90%; * $p < .001$.



três variáveis observáveis, o segundo e o quarto por cinco indicadores cada e o terceiro factor por quatro. Optámos por considerar a existência de uma covariância entre cada par de factores e por forçar o loading de cada item num só constructo (Byrne, 2001, 2005), com base no que é defendido pelo modelo de Miguez e Lourenço (2001).

O teste do Qui-Quadrado de ajustamento dos dados para o modelo hipotético de base revelou um valor estatisticamente significativo ($\chi^2 = 293,6, 113 \text{ g.l.}, p < .001$), o que indica que o modelo hipotético tem um pobre ajustamento aos dados. Contudo, o reduzido valor $\chi^2/\text{g.l.} = 2.71$ aponta para um adequado ajustamento dos dados (Byrne, 1989, 2001).

A análise do Quadro III demonstra que os valores do IFI, do TLI e do CFI oscilam entre .927 e .940, o que demonstra que a possível melhoria do modelo hipotético aparenta ser pequena (oscila entre .073 e .060) e de reduzida significância prática. Estes índices, pouco inferiores a .95, são aceitáveis, uma vez que os valores do RMSEA revelam um ajustamento adequado. Relativamente aos índices absolutos de ajustamento, o GFI apresenta um valor de .940 e o AGFI de .919, que são superiores em relação aos pontos de corte sugeridos: .90 para o GFI e .80 para o AGFI (Byrne, 2001, 2005). Por fim considerou-se o RMSEA, cujo valor obtido de .053 indica uma boa qualidade do ajustamento com um intervalo de confiança de 90% de que o valor RMSEA na população se encontra entre .046 e .061.

Os parâmetros estimados apresentam significância estatística pelo teste *critical ratio* (i.e., C.R. $> \pm 1.96, p < .05$), sendo o valor mais reduzido o relativo ao item 16 (C.R. = 7.688, $p < .001$). Podemos rejeitar a hipótese nula de que o peso factorial de cada variável na dimensão hipotética é zero e considerar que todos os parâmetros são importantes para o modelo. Para garantir o critério de forte convergência (Steenkamp & Trijp, 1991) analisámos os parâmetros estimados e concluímos que todos apresentam loadings superiores aos mínimos recomendados ($\lambda > .5$) por Brown (2006). Os resíduos standardizados, apresentam, na sua maioria, valores inferiores a ± 2.58 (Byrne, 2001). Os IM revelaram que os valores são inferiores ou próximos de 10.86. Por fim, importa referir que a correlação existente entre as fases 3 e 4 é de .86, pelo que a análise do modelo tridimensional se revela de extrema importância na análise de um ajustamento adequado dos dados (Byrne, 2005).

Quadro III. Índices de ajustamento para as AFC com base nos três modelos testados do QADGT

Modelo	χ^2	gl	χ^2/gl	GFI	AGFI	IFI	TLI	CFI	RMSEA
Tetrafactorial	293.59*	113	2.59	.940	.919	.940	.927	.940	.053 (.046-.061)
Trifactorial	355.97*	116	3.07	.927	.904	.920	.906	.920	.061 (.054-.068)
Unifactorial	1148.71*	119	9.65	.740	.666	.657	.606	.656	.124 (.118-.131)

Notas. Os valores entre parêntesis referem-se aos valores do limite superior e do limite inferior do RMSEA, com um intervalo de confiança de 90%; * $p < .001$.

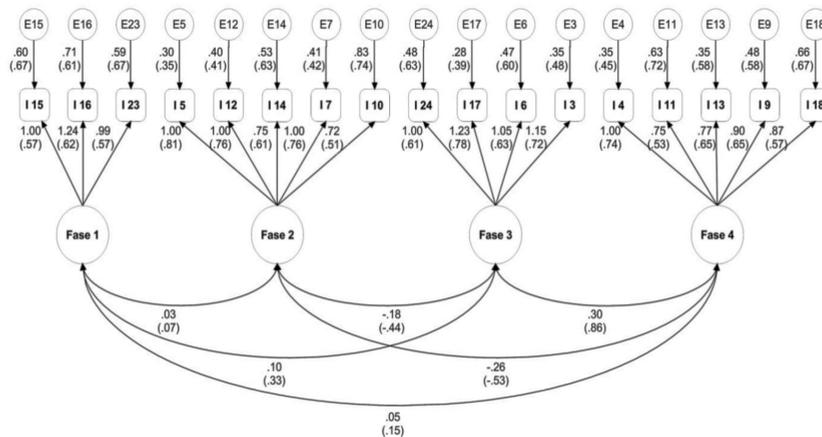


Figura 2. Estimativas não estandardizadas e estandardizadas (entre parêntesis) dos parâmetros da estrutura factorial do QADGT

O modelo com quatro dimensões apresenta um ajuste melhor ($p < .001$) que os restantes modelos mais restrangidos. De facto, a diferença do Qui-Quadrado entre a estrutura com quatro dimensões e a estrutura com três dimensões é estatisticamente significativa ($\chi^2 = 62.38$, 3 g.l., $p < .001$), tal como a diferença entre a estrutura tetradimensional e a estrutura unidimensional ($\chi^2 = 855.12$, 6 g.l., $p < .001$). Além disto, as dimensões do desenvolvimento grupal apresentam uma interdependência que oscila entre .07 ($r = .07$, $p = .26$) para as fases 1 e 2 e .86 ($r = .86$, $p < .001$) para as fases 3 e 4. Com base nestes dados, podemos concluir que embora as fases 3 e 4 apresentem correlações elevadas, representam duas dimensões interdependentes e não uma só dimensão, dados que corroboram o modelo de Miguez e Lourenço (2001). A Figura 2 representa graficamente a estrutura factorial do QADGT.

6. Discussão

O presente estudo descreve o desenvolvimento e a validação de um instrumento de medida do desenvolvimento grupal, considerando os subsistemas tarefa e socioafectivo separadamente, a partir do modelo integrado de Miguez e Lourenço (2001).

Tal como Miller (2003), verificámos que a solução estrutural que melhor se ajusta aos dados é a tetradimensional, apoiando a hipótese do modelo de Miguez e Lourenço (2001), de que as quatro fases de cada subsistema constituem factores distinguíveis. Na mesma linha, a covariação entre os factores dá um contributo significativo na melhoria do ajustamento do modelo aos dados, revelando que

as quatro fases de cada subsistema são interdependentes. Em termos globais, verificamos uma maior interdependência das fases do subsistema socioafectivo, por comparação com a verificada para o subsistema tarefa. A exceção verifica-se na correlação elevada entre as fases 3 e 4 dentro de cada subsistema. Por outro lado, verificámos correlações negativas, nos dois subsistemas, entre a fase 2 e as restantes, o que aponta para um aspecto central do modelo: o facto de os membros estarem em conflito socioafectivo ou de tarefa parece ser pouco compatível com, por exemplo, o foco no trabalho e nos objectivos do grupo (fase 4), a criação/manutenção de uma identidade grupal e do sentimento de pertença/permanência no grupo (fase 1) e o desenvolvimento da confiança e da cooperação (fase 3).

Stroud (2006) coloca a hipótese de todas as fases ocorrerem em simultâneo, em vez de seguirem uma ordem específica. Os ajustamentos dos modelos com 1 factor e com 3 factores não são defensáveis, por comparação com o modelo hipotético com 4 factores, facto que coloca em causa a hipótese do referido autor.

A consistência interna da maioria das escalas situa-se acima de .70, valor considerado adequado para questionários em fases iniciais de desenvolvimento (Nunnally, 1978). As exceções respeitam à fase 1 nos dois subsistemas, pelo que se torna necessário proceder a uma reformulação dos itens relativos a esta fase, para que, perante amostras diferentes, se tenha a garantia de uma adequada fiabilidade das escalas. De facto, e embora os instrumentos, na presente amostra, apresentem resultados satisfatórios para contextos de investigação, a utilização de questionários com qualidades psicométricas deficientes pode criar problemas ao nível das interpretações dos resultados obtidos (DeVellis, 2003).

A discussão dos resultados efectuada até ao momento reforça que os sujeitos conseguem monitorizar e indicar a fase de desenvolvimento do grupo em que se encontram, com um elevado grau de precisão e de forma consistente, e que, tendo por base as relações de interdependência obtidas entre as fases de cada subsistema e a fiabilidade das escalas, respondem de acordo com o modelo de Miguez e Lourenço (2001). Assim, os membros de um grupo conseguem enquadrar a configuração grupal dominante, num tempo definido.

Para concluir, os itens apresentados neste instrumento fornecem uma medida acessível e facilmente administrável do desenvolvimento grupal, considerando separadamente os subsistemas tarefa e socioafectivo. Pode, assim, ser usada em actividades/intervenções centradas no diagnóstico, formação e desenvolvimento de equipas, constituindo um suporte importante na gestão para a eficácia, na medida em que o desenvolvimento grupal é visto como influenciando o desempenho. A percepção de padrões desenvolvimentais por parte de gestores e líderes de equipas pode facilitar intervenções focadas que potenciem o desenvolvimento grupal. Não obstante

a mais-valia do instrumento desenvolvido, tendo em conta algumas limitações que o mesmo encerra, nomeadamente a emergência de correlações superiores a .85 entre algumas variáveis latentes e, como já referimos, a menor consistência interna da medida da fase 1, importa dar continuidade aos estudos relativos às suas qualidades psicométricas. Este é, de resto, um trabalho que já iniciámos.

Bibliografia

- Agazarian, Y. (1999). Phases of development in the Systems-Centered TM Psychotherapy Group. *Small Group Research*, 30, 82-107.
- Agazarian, Y. M., & Gantt, S. P. (2003). Phases of group development: Systems-centered hypotheses and their implications for research and practice. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 7(3), 238-252.
- Arrow, H., Poole, M.S., Henry, K.B., Wheelan, S., & Moreland, R. (2004). Time, change, and development: The temporal perspective on groups. *Small Group Research*, 35, 73-105.
- Bales, R. F. (1950). *Interaction process analysis: A method for the study of small groups*. Cambridge, Mass: Addison-Wesley.
- Bion, W. (1961). *Experiences in groups and other papers*. New York: Basic Books.
- 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* (pp. 531-552). Chichester: John Wiley & Sons.
- Brown, T. (2006). *Confirmatory factor analysis for applied research*. New York: The Guilford Press.
- Buzaglo, G., & Wheelan, S. (1999). Facilitating work team effectiveness: case studies from Central America. *Small Group Research*, 30, 108-129.
- Byrne, B. M. (1989). Multigroup comparisons and the assumption of equivalent construct validity across groups: Methodological and substantive issues. *Multivariate Behavioral Research*, 24, 503-523.
- Byrne, B. M. (2001). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications and programming*. London: Lawrence Erlbaum.
- Byrne, B. M. (2005). Factor analysis: confirmatory. In B. Everitt, & D. Howell (Eds.), *Encyclopedia of Statistics in Behavioral Science* (pp. 599-606). London: John Wiley & Sons, 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.
- Chang, A., Duck, J., & Bordia, P. (2006). Understanding the multidimensionality of group development. *Small Group Research*, 37, 327-50.
- Cissna, K. N. (1984). Phases in group development: The negative evidence. *Small Group Behavior*, 15(1), 3-32.
- DeVellis, R. (2003). *Scale development: Theory and applications*. London: Sage Publications.
- Dimas, I. (2007). *(Re)pensar o conflito intragrupal: Níveis de desenvolvimento e eficácia*. Dissertação de Doutoramento não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Fambrough, M., & Comerford, S. (2006). The changing epistemological assumptions of group theory. *Journal of Applied Behavioral Science*, 42, 330-349.

- Fisher, S., Hunter, T., & Macrosson, W. (1997). Team or group? Managers' perceptions of the differences. *Journal of Managerial Psychology*, 12, 232-242.
- Flavián, C., & Lozano, J. (2003). Diseño de una escala para medir la orientación al entorno de la nueva formación profesional. *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*, 15, 333-363.
- Flavián, T., Torres, E., & Guinalíu, M. (2004). Corporate image measurement: A further problem for the tangibilization of Internet banking services. *The International Journal of Bank Marketing*, 22, 366-384.
- 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.
- Gersick, C. J. (1989). Making time: Predictable transitions in task groups. *Academy of Management Journal*, 32(2), 274-309.
- Hair, J., Anderson, R., Ronald, T., & Black, W. (2005). *Análise multivariada de dados*. (5th ed.). São Paulo: Bookman.
- Hill, M., & Hill, A. (2005). *Investigação por questionário*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Hinkin, T. (1995). A review of scale development practices in the study of organizations. *Journal of Management*, 21, 967-988.
- Ito, J. K., & Brotheridge, C. M. (2008). Do teams grow up one stage at a time? Exploring the complexity of group development models. *Team Performance Management*, 14(5/6), 214-232.
- Jones, J., & Bearley, W. (2001). Facilitating team development: A view from the field. *Group Facilitation*, 3, 56-65.
- Karriker, J. (2005). Cyclical group development and interaction based leadership emergence in autonomous teams: An integrated model. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11, 54-64.
- 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.
- Miguez, J., & Lourenço, P. (2001, Novembro). *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.
- Miller, D. (2003). The stages of group development: a retrospective study of dynamic team processes. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 20, 121-134.
- 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, C. D. (2006). *Teorias e práticas de investigação*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa.
- Moreira, J. M., (2009). *Questionários: teoria e prática*. Coimbra: Almedina.
- Morgan, B.B., Salas, E., & Glickman, A.S. (1993). An analysis of team evolution and maturation. *The Journal of General Psychology*, 120, 277-291.
- Muka, J. R. (2003). *The relationship of team leader perceptions and behavior to group member perceptions*. Doctoral Dissertation (UMI Number 3097717).
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Nurosis, M.J. (1993). *SPSS Statistical Data Analysis*. Chicago: IL.
- Oliveira, J. C., Miguez, J., & Lourenço, P. R. (2005). O Desenvolvimento dos grupos: A questão da sequencialidade. *Boletim SPEF*, 30/31, 121-131.

- Peralta, C. F., & Lourenço, P. R. (2010, Fevereiro). *Desenvolvimento grupal: consolidação de um modelo integrado*. VII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia. Braga, Portugal.
- Robbins, S. P. (1993). *Organizational behavior: concepts, controversies, and applications*. New Jersey: Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- Rodrigues, A. S. (2008). *A definição do conceito de grupo e suas implicações no funcionamento do sistema: O caso das equipas cirúrgicas*. Dissertação de Doutoramento não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto, Porto.
- Sheard, A. G., & Kakabadse, A. P. (2002). From loose groups to effective teams: The nine key factors of the team landscape. *Journal of Management Development*, 21(2), 133-151.
- Sheard, A., Kakabadse, A., & Kakabadse, N. (2009). Role as a mechanism for rotating leadership in a group. *Journal of Management Development*, 28, 542-549.
- 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.
- Steenkamp, J., & Trijp, H. (1991). The use of LISREL in validating marketing constructs. *International Journal of Research in Marketing*, 8, 283-299.
- Stroud, S. M. (2006). *Effects of team building activities on group climate and cohesion*. Master of Science, Faculty of the Graduate School at the University of North Carolina. (UMI Number 1434152).
- 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., & Kaeser, R. M. (1997). The influence of task type and designated leaders on developmental patterns in groups. *Small Group Research*, 28, 94-121.
- Wheelan, S., & Tilin, F. (1999). The relationship between faculty group development and school productivity. *Small Group Research*, 30, 59-81.
- Wheelan, S., Davidson, B., & Tilin, F. (2003). Group development across time: Reality or illusion?. *Small Group Research*, 34, 223-245.
- Wheelan, S.A., & Hochberger, J. M. (1996). Validation studies of the group development questionnaire. *Small Group Research*, 27, 143-159.
- Worchel, S. (1994). You can go home again: Returning group research to the group context with an eye on developmental issues. *Small Group Research*, 25, 205-223.
- Zander, A. (1979). The psychology of small group processes. *Annual Review of Psychology*, 30, 417-471.

Development and validation of the Assessment Questionnaire of Group Development, task and socio-affective subsystems

Miguez and Lourenço's (2001) integrated model of group development presents characteristics of linear, cyclic, polar and punctuated equilibrium models, predicting that a group develops through four distinct but interdependent stages and based on

two subsystems (socio-affective and task). In this study we developed a questionnaire – QADG – to assess the four development phases of each subsystem. The sample included responses from 136 groups (563 individuals) from Portuguese organizations and was used to apply confirmatory factor analysis. The final item solution reveals good psychometric proprieties, with good levels of reliability and validity. We conclude that QADG is parsimonious, valid and efficient to assess group development when considering separately task and socio-emotional subsystems. Limitations of the questionnaire are presented and potential practical applications are discussed.

KEY-WORDS: questionnaire, group development, task subsystem, socio-emotional subsystem.