

Obra originalmente publicada sob o título Foundations of Sport and Exercise Psychology, 4th Edition

ISBN 0-7360-4419-1

Copyright © 2007, Human Kinetics Inc.

All rights reserved.

Except for use in review, the reproduction or utilization of this work in any form or by any electronic, mechanical, or other means, now known or hereafter invented, including xerography, photocopying, and recording, and in any information storage and retrieval system, is forbidden without the written permission of the publisher.

Capa: *Mário Röhnelt*

Preparação de original: *Flávia Pellanda e Dieimi Lopes Deitos*

Leitura final: *Cristiane Marques Machado*

Supervisão editorial: *Cláudia Bittencourt*

Editoração eletrônica: *Techbooks*

Nota: Material complementar a este livro pode ser encontrado, **em inglês**, no *site* www.humankinetics.com/foundationsofsportandexercisepsychology. Clique em View Student Resources, informe E-mail address: weinberggould@artmed.com.br e Password: weinberg, e clique em LogIn

W423f Weinberg, Robert S.
Fundamentos da psicologia do esporte e do exercício / Robert S. Weinberg, Daniel Gould ; tradução Cristina Monteiro. – 4. ed.
– Porto Alegre : Artmed, 2008.
624 p. ; 28 cm.

ISBN 978-85-363-1331-3

1. Psicologia do esporte. 2. Gould, Daniel. I. Título.

CDU 796:159.9

Catálogo na Publicação: Mônica Ballejo Canto – CRB 10/1023.

Reservados todos os direitos de publicação, em língua portuguesa, à

ARTMED® EDITORA S.A.

Av. Jerônimo de Ornelas, 670 – Santana

90040-340 – Porto Alegre – RS

Fone: (51) 3027-7000 Fax: (51) 3027-7070

É proibida a duplicação ou reprodução deste volume, no todo ou em parte, sob quaisquer formas ou por quaisquer meios (eletrônico, mecânico, gravação, fotocópia, distribuição na Web e outros), sem permissão expressa da Editora.

SÃO PAULO

Av. Angélica, 1.091 – Higienópolis

01227-100 – São Paulo – SP

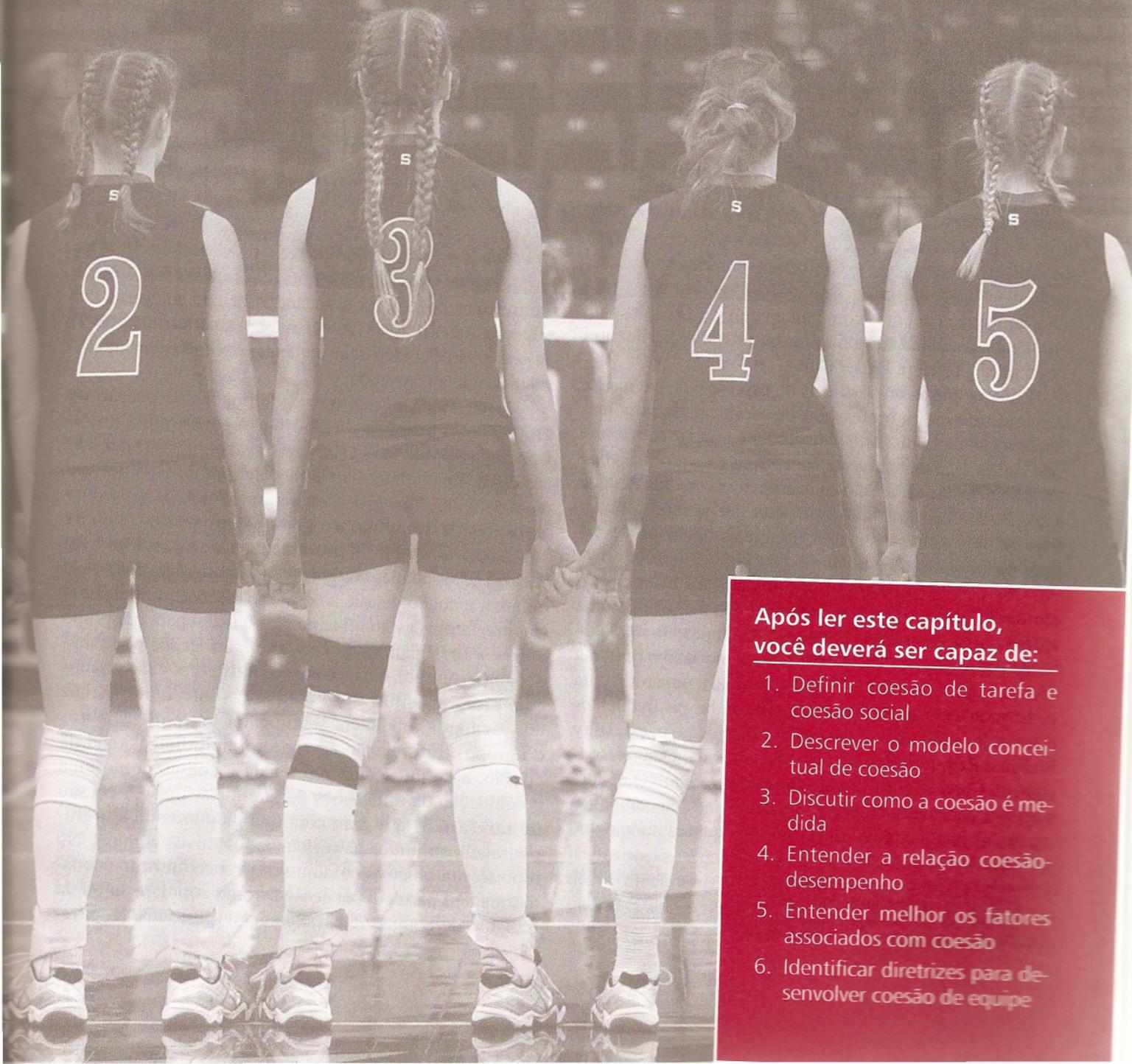
Fone: (11) 3665-1100 Fax: (11) 3667-1333

SAC 0800 703-3444

IMPRESSO NO BRASIL
PRINTED IN BRAZIL

COESÃO DE GRUPO

8



**Após ler este capítulo,
você deverá ser capaz de:**

1. Definir coesão de tarefa e coesão social
2. Descrever o modelo conceitual de coesão
3. Discutir como a coesão é medida
4. Entender a relação coesão-desempenho
5. Entender melhor os fatores associados com coesão
6. Identificar diretrizes para desenvolver coesão de equipe

Existem, com certeza, exemplos de equipes esportivas em que ser uma unidade coesa parecia se relacionar com sucesso no campo. Quando os Pittsburgh Pirates venceram a Série Mundial* em 1979, por exemplo, o lema da equipe era “Somos uma família”, sugerindo que os jogadores tinham sucesso devido à sua capacidade de unir-se e trabalhar juntos para um objetivo comum. A superestrela do hóquei Mark Messier, para considerar outro exemplo, concentrou-se no objetivo da equipe de vencer o New York Rangers em 1994, em vez de simplesmente manter o foco em sua estatística pessoal. Em 2004, o Detroit Pistons venceu o campeonato da NBA sem uma superestrela, com os jogadores que abriram mão de glórias individuais em nome do sucesso do time, incentivados pelo técnico Larry Brown (da mesma forma, eles chegaram às finais em 2005, perdendo para o San Antonio Spurs, uma equipe que também era estreitamente coesa e organizada). O Boston Red Sox acabou com a “maldição” e venceu a World Series em 2004 atuando como uma unidade coesa. Entretanto, a noção de uma unidade coesa não está reservada apenas para esportes interativos. Por exemplo, Darren Clarke, da equipe européia de golfe vitoriosa da Ryder Cup (contra os Estados Unidos), observou: “Nós jogamos como uma equipe, jantamos como uma equipe, conversamos como uma equipe e vencemos como uma equipe... O espírito de equipe esta semana foi o melhor que eu já experimentei nesta minha terceira Ryder Cup”.

Embora outros profissionais do esporte e do exercício, como instrutores ou professores de aeróbica, recebam menos atenção da mídia, eles também tentam criar coesão em suas aulas. O seu objetivo ao incentivar esse espírito pode ser o de aumentar a adesão ao exercício, na medida em que a adesão a um programa de exercícios e a promoção de estilos de vida saudáveis são os principais objetivos desses tipos de programas.

Contudo, nem sempre podemos atribuir o sucesso à coesão da equipe. Algumas equipes vencem apesar de uma aparente falta de coesão. O Oakland Athletics, no início da década de 1970, e o New York Yankees, no final da mesma década, venceram a World Series em meio a uma total falta de harmonia em seus clubes, que tinham brigas frequentes entre os jogadores e entre jogadores e técnicos (p. ex., Biliy Martin e Reggie Jackson). Da mesma forma, Dennis Rodman, do Chicago Bulls, frequentemente se envolvia em desavenças com seus companheiros devido ao seu comportamento incomum e provocativo, mas, na quadra, tudo o que

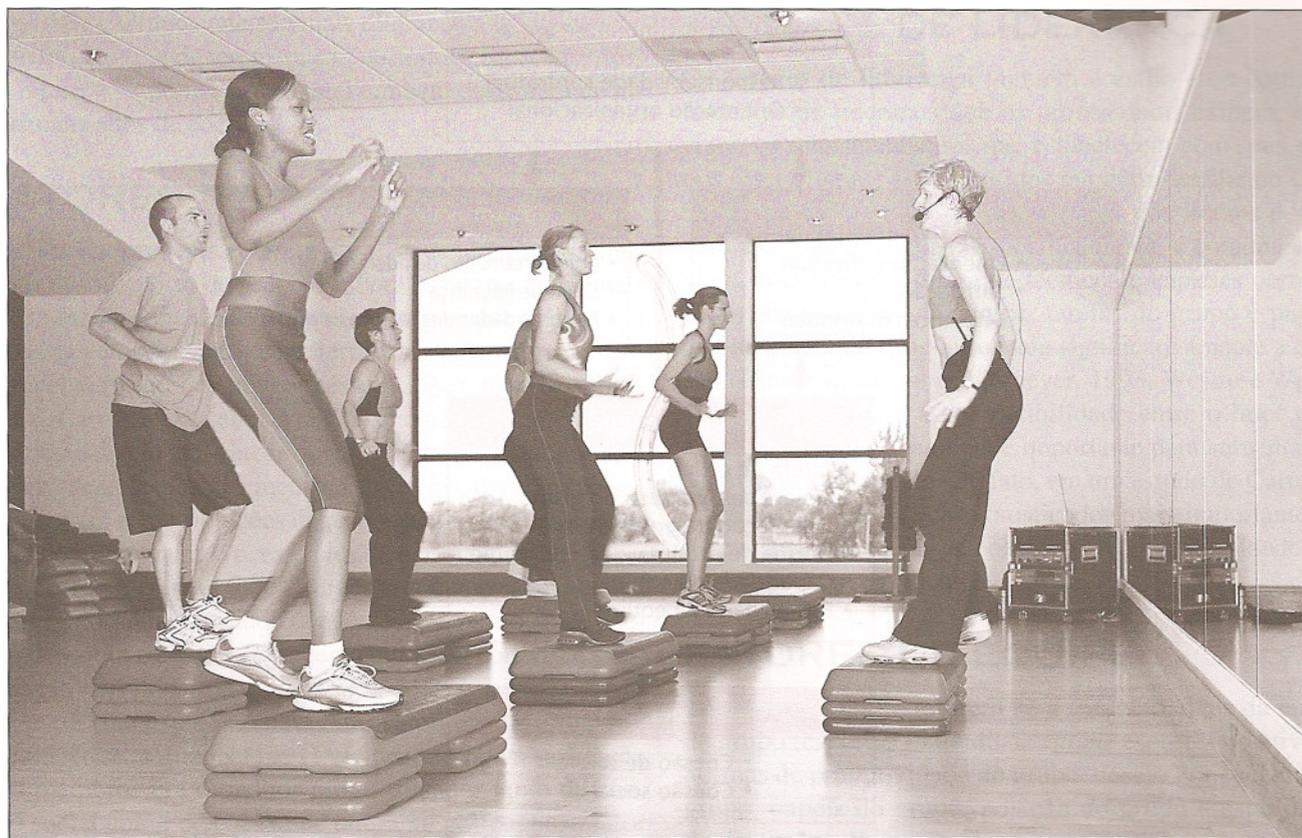
ele queria fazer era vencer, o que lhe permitia jogar dentro do conceito de equipe. Entretanto, quando Rodman era disruptivo na quadra, o técnico Phil Jackson o repreendia, porque ele não estava ajudando o time a atingir seu objetivo – vencer um campeonato da NBA. De maneira semelhante, embora constantemente hostis um com o outro, Kobe Bryant e Shaquille O’Neill conseguiram deixar de lado suas diferenças e vencer três campeonatos sob a condução de Phil Jackson (até essas diferenças se tornarem excessivas e a equipe ser desfeita – O’Neill foi negociado com o Miami Heat e Jackson aposentou-se). Examinemos primeiro a relação coesão-desempenho, definindo coesão e explorando seus vários aspectos.

DEFINIÇÃO DE COESÃO

Em 1950, Festinger, Schacter e Back definiram **coesão** como “o campo total de forças que atuam para que os membros permaneçam no grupo” (p. 164). Esses autores acreditavam que duas forças distintas agem sobre os membros em um grupo. A primeira classe de forças, a **atratividade do grupo**, refere-se ao desejo do indivíduo de ter interações interpessoais com outros membros do grupo e um desejo de estar envolvido nas atividades do grupo. A segunda classe de forças, o **controle dos meios**, refere-se aos benefícios que um membro pode obter por estar associado ao grupo. Por exemplo, jogar por um time de futebol americano universitário altamente cotado pode aumentar o reconhecimento e o valor do atleta no esquema.

Desde 1950, várias outras definições de coesão de grupo foram propostas, embora a sugerida por Carron, Brawley e Widmeyer (1998) pareça ser a mais abrangente. Especificamente, Carron e colaboradores definiram coesão como “um processo dinâmico que se reflete na tendência de um grupo a unir-se e permanecer unido na busca de seus objetivos instrumentais e/ou para a satisfação das necessidades afetivas dos membros” (p. 213). Isso enfatiza a noção de que a coesão é (a) multidimensional (muitos fatores estão relacionados à razão para um grupo unir-se), (b) dinâmica (a coesão em um grupo pode mudar com o tempo), (c) instrumental (os grupos são criados com um propósito), e (d) afetiva (as interações sociais dos membros produzem sentimentos entre os membros do grupo). Em relação ao aspecto multidimensional da coesão, a definição faz referência à coesão como uma combinação de dimensões de tarefa e sociais. A **coesão de tarefa** reflete o grau com que membros de um grupo trabalham juntos para alcançar objetivos comuns. No esporte, um objetivo comum seria vencer um campeonato, que, em parte, depende do esforço coordenado ou do trabalho de equipe. A **coesão social**, por outro lado, re-

* N. de T.: A Série Mundial (World Series) é uma série anual de jogos realizada no outono entre os times vencedores das duas maiores ligas de beisebol, e o primeiro time a vencer quatro jogos é declarado campeão profissional dos EUA.



A probabilidade de adesão a um programa é maior quando os participantes apreciam a companhia uns dos outros e experimentam um senso de coesão social.

flete o grau com que os membros de uma equipe gostam uns dos outros e apreciam a companhia uns dos outros. A coesão social é freqüentemente equiparada à atração interpessoal. Em uma aula de exercícios, por exemplo, um objetivo comum é melhorar o condicionamento físico, e foi demonstrado que a adesão ao programa de exercícios aumenta proporcionalmente em relação à coesão do grupo (Spink e Carron, 1992).

- A coesão de tarefa refere-se ao grau com que membros do grupo trabalham juntos para alcançar metas e objetivos comuns, enquanto a coesão social reflete a atração interpessoal entre membros do grupo.

A diferença entre coesão de tarefa e coesão social é conceitualmente importante e ajuda a explicar como as equipes podem superar os conflitos para alcançar o sucesso. Tomemos o exemplo do New York Yankees e do Oakland Athletics nas décadas de 1970 e 1980, times que certamente pareciam ter baixa coesão social (os membros

do time brigavam, formavam “panelinhas” e trocavam insultos). Entretanto, essas equipes obviamente apresentavam alto grau de coesão de tarefa – eles queriam vencer a World Series. Não importava se Reggie Jackson não era amigo do diretor Billy Martin, porque eles compartilhavam o objetivo de vencer. Quando se tratava de trabalhar juntos efetivamente, os times tinham excelente coesão no campo e podiam reverter jogadas duplas, derrubar atacantes e avançar corredores tão bem ou melhor do que qualquer outro time.

MODELO CONCEITUAL DE COESÃO

A definição de Carron e colaboradores (1998) é mais útil para ambientes esportivos e exercício do que a sugerida por Festinger e colaboradores (1950), porque ela trata dos aspectos sociais e de tarefa da coesão. Carron (1982) também desenvolveu um sistema conceitual que serve de estrutura para o estudo sistemático da coesão no esporte e no exercício (ver Fig. 8.1). O modelo de Carron descreve quatro

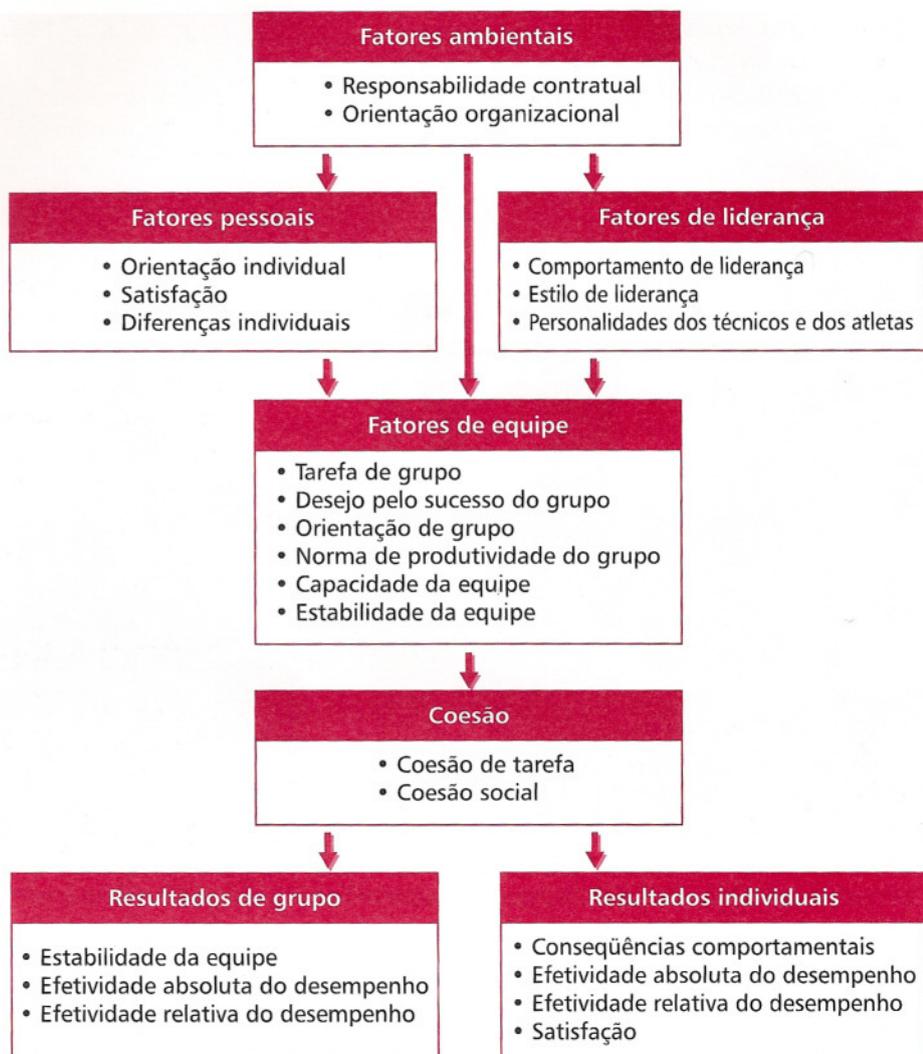


Figura 8.1 Modelo conceitual de Carron para coesão em equipes esportivas.

Adaptada, com permissão, de A. Carron, 1982, "Cohesiveness in sports groups: Interpretations and considerations", *Journal of Sport Psychology* 4 (2): 131.

antecedentes ou fatores importantes que afetam o desenvolvimento de coesão em ambientes de esporte e exercício: ambientais, pessoais, de liderança e de equipe.

FATORES AMBIENTAIS

Os **fatores ambientais**, que são os mais gerais e remotos, referem-se às forças normativas que mantêm um grupo unido. Os fatores ambientais estão presentes quando, por exemplo: jogadores estão sob contrato com o empresário, os atletas recebem bolsas de estudo, as famílias têm expectativas em relação ao atleta, existem restrições geográficas (ter que jogar por determinada escola por morar perto dela), os

regulamentos especificam o tempo de jogo mínimo em um programa esportivo juvenil, e os praticantes de exercícios pagam uma taxa extra por suas aulas. Essas influências podem manter um grupo unido, embora outros fatores, como idade, proximidade ou requisitos de qualificação, também possam ser importantes. Por exemplo, as oportunidades para interação e comunicação entre indivíduos próximos favorece o desenvolvimento do grupo. Além disso, o tamanho de um grupo também afeta a coesão; os grupos menores são mais coesos do que os grupos maiores (Carron e Spink, 1995; Mullen e Cooper, 1994). Além disso, o nível de competição parece influenciar a coesão. Os times colegiais são mais coesos do que os times universitários (Granito e Rai-

ney, 1988). Grupos que são mais diferentes e separados de outros (pelo fato de terem, p. ex., uniformes especiais, ritos de iniciação e nomes peculiares) também desfrutaram de níveis mais altos de coesão.

FATORES PESSOAIS

Os **fatores pessoais** referem-se às características individuais dos membros do grupo. Embora os fatores ambientais sejam razoavelmente constantes e, em geral, se apliquem a todas as equipes dentro de determinada liga, ocorre considerável variação nos fatores pessoais. Para facilitar a pesquisa, Carron e Hausenblas (1998) classificaram esses fatores pessoais em três categorias: (a) atributos demográficos (p. ex., semelhança dos membros, gênero), (b) cognições e motivos (p. ex., atribuições de responsabilidade, ansiedade) e (c) comportamento (p. ex., adesão, ociosidade social).

Carron e Dennis (2001) sugeriram que o fator pessoal mais importante associado com o desenvolvimento de coesão de tarefa e coesão social em equipes esportivas é a satisfação individual (este fator seria considerado um motivo, conforme listado no parágrafo anterior). Por exemplo, Widmeyer e Williams (1991) verificaram que a satisfação dos membros era o melhor prognosticador tanto de coesão social como de coesão de tarefa no golfe. Outro fator freqüentemente citado como um correlato de coesão é a semelhança (um atributo demográfico) – semelhança em atitudes, aspirações, compromissos e expectativas. Embora pudesse haver diferenças em áreas como etnia, antecedentes econômicos e capacidade, parece mais crucial que os atletas sejam semelhantes em áreas como expectativas de objetivos, códigos de conduta para jogos ou competições e expectativas sobre comportamento individual. A importância da semelhança é salientada na seguinte citação sobre Jackie Robinson, que quebrou a barreira racial no beisebol e sobre a forma como Pee Wee Reese ajudou nessa transição:

AQUELES PRIMEIROS DIAS FORAM TREMENDAMENTE DIFÍCEIS PARA JACKIE. EU ME LEMBRO DAS VEZES EM QUE, NO TREINO, NINGUÉM SE SENTAVA OU FALAVA COM ELE. PEE WEE REESE SEMPRE PARECIA SER O PRIMEIRO A QUEBRAR A TENSÃO. ELE BRINCOU COM JACKIE ANTES DE QUALQUER UM... E PASSOU A SER CORDIAL COM ELE. NO INÍCIO, JACKIE FICAVA SOZINHO NA MESA DA SALA DE JANTAR. NA METADE DO ANO, VOCÊ NÃO CONSEGUIA UM LUGAR NA MESA.

– BOBBY BRAGEN (CITADO EM ALLEN, 1987, P. 102-103)

FATORES DE LIDERANÇA

Os **fatores de liderança** incluem o estilo e os comportamentos de liderança que os profissionais exibem, bem como os relacionamentos que estabelecem com seus grupos (esses fatores são discutidos em mais detalhe no Cap. 9). As pesquisas indicam que o papel dos líderes é vital para a coesão da equipe. Especificamente, a comunicação clara, consistente e direta de técnicos e capitães com relação aos objetivos da equipe, tarefas do grupo e papéis dos membros do time influencia significativamente a coesão (Brawley, Carron e Widmeyer, 1993; Westre e Weiss, 1991). Além disso, a compatibilidade entre o líder e os membros do grupo também é importante para aumentar os sentimentos de coesão. De fato, em um estudo de Carron e Chelladurai (1981), o prognosticador mais importante de percepções dos atletas de coesão era a compatibilidade entre os atletas e seus técnicos.

FATORES DE EQUIPE

Fatores de equipe referem-se a características da tarefa de grupo (esportes individuais *versus* esportes coletivos), normas de produtividade do grupo, desejo por sucesso do grupo, papéis do grupo, posição do grupo e estabilidade da equipe. Por exemplo, Carron (1982) afirma que as equipes que permanecem juntas por muito tempo e têm um forte desejo pelo sucesso do grupo também exibem altos níveis de coesão de grupo. Além disso, experiências compartilhadas, como uma série de sucessos ou fracassos, são importantes no desenvolvimento e na manutenção da coesão, porque unificam uma equipe contra a ameaça de equipes adversárias (Brawley, 1990). Finalmente, alguns sugerem que o fator relativamente recente de eficácia coletiva está positivamente relacionado a percepções de coesão de equipe (Carron e Dennis, 2001; Paskevich, Estabrooks, Brawley e Carron, 2001). A relação entre eficácia coletiva e coesão é ilustrada na seguinte citação de Michael Jordan:

NATURALMENTE HAVERÁ ALTOS E BAIXOS, PARTICULARMENTE SE VOCÊ TIVER INDIVÍDUOS QUE ESTÃO TENTANDO ATINGIR UM ALTO NÍVEL. MAS QUANDO ESTÁVAMOS DENTRO DA QUADRA, SABÍAMOS O QUE ÉRAMOS CAPAZES DE FAZER. QUANDO UMA SITUAÇÃO DE PRESSÃO SE APRESENTAVA, NÓS NOS LIGÁVAMOS UNS AOS OUTROS COMO UMA UNIDADE COESA. POR ISSO, CONSEGUIMOS NOS REANIMAR TANTAS VEZES, VENCER TANTOS JOGOS APERTADOS E DERROTAR TIMES MAIS TALENTOSOS. (1994, P. 23).

Superação da baixa coesão social pela alta coesão da tarefa

No final da década de 1970, o New York Yankees era um caso clássico de time cujos membros aparentemente não se davam muito bem (baixa coesão social), mas conseguiu vencer campeonatos e diversas World Series (alta coesão de tarefa). Os maiores conflitos de personalidade no "Zôo do Bronx" (como algumas pessoas chamavam o time) eram George Steinbrenner, o diretor Billy Martin e o famoso *outfielder** Reggie Jackson. Steinbrenner e Martin tinham personalidades fortes que freqüentemente se chocavam (na verdade, Steinbrenner demitiu Martin três vezes). Steinbrenner queria tomar decisões administrativas em vez de se concentrar nas decisões de campo. Mas Martin queria controle completo sobre o que acontecia no campo e achava que Steinbrenner estava roubando sua autoridade. Para aumentar a confusão, Reggie Jackson era franco e obstinado, discordando freqüente e abertamente das decisões tanto de Martin quanto de Steinbrenner. Enquanto esse circo se desdobrava durante toda a temporada, outros jogadores eram inevitavelmente envolvidos na confusão. Parecia improvável que um time como aquele pudesse permanecer unido mesmo por uma simples temporada, contudo, por vários anos o Yankees foi provavelmente o time mais bem-sucedido do beisebol profissional. A chave para entender o sucesso do time é entender a diferença entre coesão social e coesão de tarefa. Ou seja, a despeito das lutas e disputas internas do time (i. e., baixa coesão social), eles tinham um forte desejo de vencer e de serem os melhores (i. e., alta coesão de tarefa). Quando Reggie Jackson rebatia, ele tentava dar o melhor de si, tanto por si próprio como pelo sucesso do time. Da mesma forma, ao tomar decisões administrativas, vencer estava sempre em primeiro lugar na mente de Billy Martin, independentemente do que ele pensava sobre Reggie Jackson ou George Steinbrenner. Portanto, o objetivo comum compartilhado de vencer a World Series superava a falta de atração interpessoal entre os jogadores e o dirigente.

* N. de T.: *Outfielder* – No beisebol, jogador que ocupa o campo externo.

INSTRUMENTOS PARA MEDIR A COESÃO

Para determinar a relação entre coesão e desempenho, devemos medir a coesão.

Foram criados dois tipos de medidas: questionários e sociogramas.

QUESTIONÁRIOS

As primeiras pesquisas sobre coesão utilizavam o Questionário de Coesão no Esporte (Sport Cohesiveness Questionnaire) desenvolvido por Martens, Landers e Loy (1972). Este questionário tem sete itens que medem a atração interpessoal ou classificam diretamente a proximidade

A cura da doença do eu

Quando o altamente bem-sucedido técnico de basquetebol Pat Riley foi contratado pelo New York Knicks, ele acreditava que o time sofria de algo que denominou "a doença do eu". O time estava infestado de indivíduos egocêntricos demais que enxergavam apenas a si mesmos, de jogadores que não gostavam uns dos outros e de jogadores sem respeito uns pelos outros. Com base em sua missão declarada de "sucesso por meio do altruísmo", Riley e a organização buscaram reinstalar um senso de coesão de equipe para que os indivíduos se sentissem dispostos a sacrificar interesses próprios pela melhora do time. Riley tentou realizar esse objetivo por meio de pressão positiva dos pares, reforço de comportamentos apropriados orientados ao time, estabelecimento de metas da equipe e discussões abertas focalizadas em respeito, confiança e responsabilidade mútuos. A produtividade era o foco e foi pedido a cada jogador que colocasse seu talento especial a serviço do sucesso do time. Como resultado, o time se uniu para jogar bem durante toda a temporada e foi particularmente brilhante durante as finais (Riley, 1993).

Questionário de ambiente de grupo (GEQ): Exemplo de itens

	Discordo totalmente				Concordo totalmente					
Atração pelo grupo – subescala de tarefa										
Gosto do estilo de jogo deste time.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Atração pelo grupo – subescala social										
Alguns dos meus melhores amigos estão neste time.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Integração do grupo – subescala de tarefa										
Todos nós temos responsabilidade por qualquer derrota ou mau desempenho de nosso time.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Integração do grupo – subescala social										
Nosso time gostaria de passar mais tempo junto fora da temporada.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	

Nota: Para avaliar o GEQ, some todas as questões de cada subescala. Quanto mais alta a pontuação, melhor o indivíduo se sente em relação àquele aspecto particular da coesão do grupo (a pontuação se inverte para itens respondidos negativamente). Por exemplo, os escores para Atração pelo Grupo – Tarefa pode variar de 4 a 36. Podem ser feitas comparações entre indivíduos ou entre grupos.

Adaptado, com permissão, de A. Carron, W. Widmeyer e L. Brawley, 1985. "The development of an instrument to assess cohesion in sports teams: The environment questionnaire", *Journal of Sport Psychology* 7(3): 244-267.

ou atração pelo grupo. Infelizmente, não foram estabelecidas medidas de confiabilidade ou validade sobre o Questionário de Coesão no Esporte, e a maioria dos itens trata apenas de coesão social. Para explicar a natureza multidimensional da coesão, Yukelson, Weinberg e Jackson (1984) desenvolveram um instrumento de 22 itens chamado de Instrumento de Coesão Multidimensional no Esporte (Multidimensional Sport Cohesion Instrument), que inclui quatro grandes dimensões de coesão de equipe: (a) atração pelo grupo, (b) unidade de propósito, (c) qualidade do trabalho de equipe e (d) papéis valorizados.

O primeiro fator, atração pelo grupo, reflete a coesão social. Os três últimos fatores podem ser coletivamente considerados como tendo relação com a coesão de tarefa, uma vez que todos eles têm a ver com o trabalho conjunto na busca de objetivos comuns. Embora o Instrumento de Coesão Multidimensional no Esporte tenha sido criado para times de basquetebol, sua versatilidade permite que ele seja aplicado a outros esportes coletivos.

Posteriormente, foi desenvolvido o Questionário de Ambiente de Grupo (Group Environment Questionnaire) (GEQ), que distingue entre o indivíduo e o grupo e entre considerações de tarefa e sociais (Widmeyer, Brawley e Carron, 1985). Ele se baseia conceitualmente e foi desen-

volvido sistematicamente para garantir confiabilidade e validade (Brawley et al., 1987; Carron et al., 1998).

O GEQ foi utilizado com sucesso em vários estudos de coesão de grupo no esporte, bem como em academias de ginástica (p. ex., ver Carron et al., 1998, para uma revisão). Por exemplo, usando o GEQ, os pesquisadores demonstraram que o nível de coesão estava relacionado com desempenho da equipe, adesão aumentada, tamanho do grupo, atribuições de responsabilidade por resultados de desempenho, absenteísmo reduzido, satisfação dos membros e comunicação dentro da equipe.

➤ O Questionário de Ambiente de Grupo focaliza-se no quanto o grupo é atrativo para cada membro e em como os membros o percebem. O GEQ é aceito como uma avaliação de coesão de equipe.

O modelo no qual se baseou o desenvolvimento do GEQ tem duas categorias principais: a percepção do grupo como uma totalidade por um membro (*integração do grupo*) e a atração pessoal de um membro pelo grupo (*atração individual pelo grupo*). As percepções dos membros do grupo, como uma unidade e suas percepções de atração do grupo por eles podem estar *focalizadas em as-*



A Atividade 8.1 do guia de estudo *online* (em inglês) lhe dá uma oportunidade de usar e avaliar o GEQ.

[www.HumanKinetics.com/
FoundationsOfSportAndExercisePsychology](http://www.HumanKinetics.com/FoundationsOfSportAndExercisePsychology)

pectos da tarefa ou em aspectos sociais. Portanto, há quatro construtos no modelo, conforme observado na Figura 8.2: integração do grupo – tarefa (p. ex., nossa equipe está unida para tentar alcançar seus objetivos de desempenho); integração do grupo – social (p. ex., os membros de nossa equipe não são amigos fora dos treinos e dos jogos); atração individual pelo grupo – tarefa (p. ex., eu não gosto do estilo de jogo deste time); e atração individual pelo grupo – social (p. ex., alguns dos meus melhores amigos estão no time).

Essas crenças e percepções parecem atuar em conjunto para criar o senso de coesão de um grupo e de um membro individual do grupo. Basicamente, há aspectos tanto sociais quanto de tarefa em relação ao grupo como um todo e ao indivíduo dentro do grupo. A relação desses quatro construtos é apresentada na Figura 8.2.

SOCIOGRAMAS

Os questionários são a forma mais popular de medir coesão de grupo, mas eles não mostram como os indivíduos se relacionam uns com os outros, se estão se formando “panelinhas” e se alguns membros do grupo estão socialmente isolados. Um **sociograma** é um instrumento para medir a coesão social. Ele revela a afiliação e a atração entre os membros do grupo, incluindo:

- presença ou ausência de “panelinhas”,
- percepção dos membros sobre a união do grupo,
- escolhas de amizade dentro do grupo,
- grau com que os atletas percebem sentimentos interpessoais da mesma maneira,
- isolamento social de membros individuais do grupo e
- grau de atração do grupo.

Para gerar informações para o sociograma, você elabora questões específicas a cada membro do grupo, tais como “Nomeie três pessoas no grupo a quem você mais gostaria de convidar para uma festa e as três pessoas que você menos gostaria de convidar”; “Nomeie as três pessoas com quem mais gostaria de dividir o quarto durante viagens e as três pessoas com quem menos gostaria de dividir o quarto”; e “Nomeie três pessoas com quem mais gostaria de treinar fora das temporadas e três com quem menos gostaria de treinar”. O sigilo deve ser assegurado e deve-se encorajar a honestidade nas respostas.

Com base nas respostas às perguntas, é criado um sociograma (ver exemplo na Fig. 8.3), que deve revelar o padrão de relações interpessoais em um grupo. Ao criar um sociograma, os indivíduos escolhidos com mais frequência são colocados no centro do sociograma, e os escolhidos



Na Atividade 8.2 do guia de estudo *online* (em inglês), você pode criar e discutir um sociograma.

[www.HumanKinetics.com/
FoundationsOfSportAndExercisePsychology](http://www.HumanKinetics.com/FoundationsOfSportAndExercisePsychology)

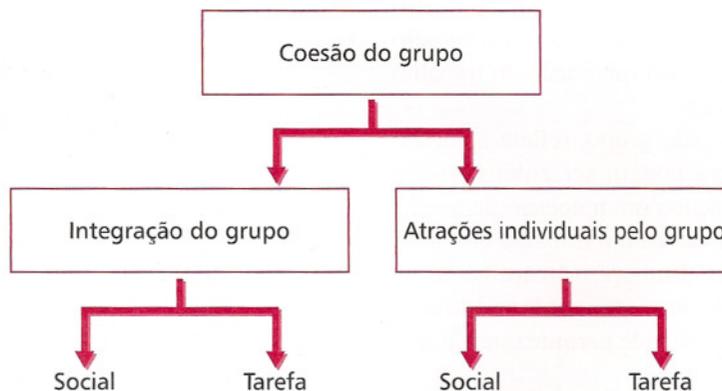


Figura 8.2 Modelo conceitual de coesão de grupo para o GEQ.

Adaptada, com permissão de A. Carron, W. Widmeyer, e L. Brawley, 1985. “The development of an instrument to assess cohesion in sports teams: The environment questionnaire”, *Journal of Sport Psychology* 70(3): 248.

com menos frequência são colocados no lado de fora. Observe que setas na Figura 8.3 indicam a direção da escolha. A escolha recíproca é representada por setas que apontam ambas as direções entre dois indivíduos. No time de beisebol representado na figura, pode-se ver que Tom é a pessoa de quem todos parecem gostar. Larry está isolado do time e é rejeitado por vários membros; portanto, há um problema que o técnico deve tratar. Jay e Bob formam uma unidade fechada e não estão realmente envolvidos com o resto do time. O conhecimento sobre essas relações pode ajudar o técnico a lidar com problemas interpessoais, antes que eles se tornem desintegradores

RELAÇÃO ENTRE COESÃO E DESEMPENHO

Fãs, técnicos e psicólogos do esporte parecem ter uma fascinação permanente pelo quanto a coesão da equipe tem relação com sucesso de desempenho (ver Paskevich et al., 2001, para uma revisão). Intuitivamente, você pode supor que, quanto maior o nível de coesão de uma equipe, maior seu sucesso. Por que outra razão dedicamos tanto tempo tentando desenvolver a coesão da equipe? De fato, em uma revisão de 30 estudos, Widmeyer, Carron e Brawley (1993) verificaram que 83% relatavam uma relação positiva entre coesão e desempenho, com mais alta coesão de equipe associada com maior sucesso da equipe. Outra revisão, que utilizou 66 estudos empíricos que avaliavam a relação coesão-desempenho em diversas situações encontrou relações positivas em 92% dos estudos, com as relações mais fortes

encontradas em esportes coletivos (Mullen e Cooper, 1994). Usando apenas esportes coletivos (46 estudos que incluíam quase 10.000 atletas e mais de 1.000 equipes), Carron, Colman, Wheeler e Stevens (2002) encontraram efeitos coesão-desempenho de moderados a grandes e, assim como Mullen e Cooper, verificaram que os efeitos mais fortes ocorriam em esportes coletivos.

Uma explicação para a forma com que a coesão aumenta o desempenho vem de um estudo (Bray e Whaley, 2001) que mostra que os níveis mais altos de coesão podem aumentar o desempenho, pela produção de níveis mais altos de esforço. Entretanto, diversos estudos mostram uma relação negativa entre coesão e desempenho. De fato, várias revisões da literatura de pesquisa notaram a natureza um tanto contraditória dos resultados em relação a coesão e desempenho bem-sucedido (p. ex., Carron, Spink e Prapavessis, 1997). A melhor maneira de entender as inconsistências é considerar a medida de coesão, as características da tarefa e a direção da causalidade com referência particular à mais recente revisão da literatura sobre coesão-desempenho (Carron, Colman, Wheeler e Stevens, 2002).

TIPO DE MEDIÇÃO

Nos últimos anos, houve muita controvérsia sobre os efeitos da coesão de tarefa e da coesão social sobre o desempenho. Em uma revisão da literatura, Carron e colaboradores (2002) verificaram que aumentos tanto na coesão de tarefa como na coesão social estavam associados com aumentos no desempenho. Revisões anteriores tinham indicado que

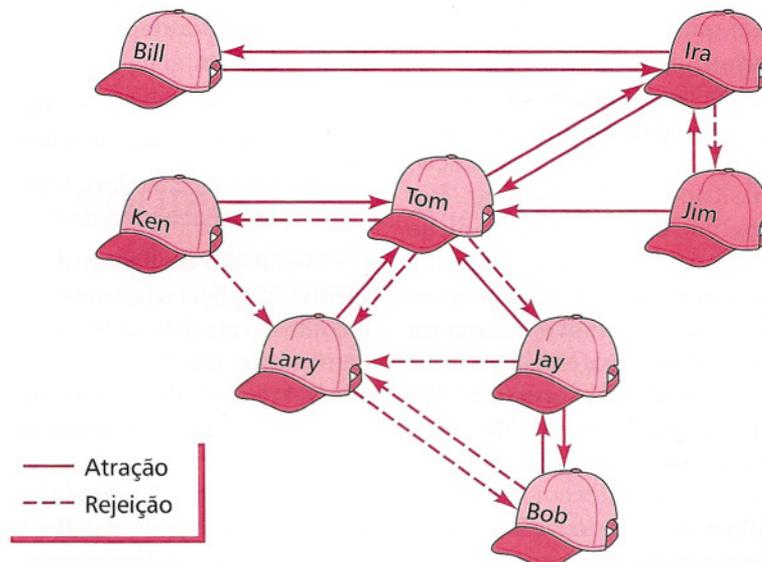


Figura 8.3 Exemplo de sociograma para medir coesão em um time de beisebol.

a coesão de tarefa era mais importante (como prognosticador de desempenho) do que a coesão social, mas evidentemente esse não é o caso. Esses resultados têm importantes implicações para a psicologia aplicada ao esporte e para intervenções realizadas com atletas e equipes para aumentar a coesão de equipe. Especificamente, esses resultados sugerem que intervenções de coesão tanto de tarefa como social podem ser efetivas não apenas para aumentar a coesão, mas também para melhorar o desempenho. Algumas técnicas socialmente orientadas incluem acampamentos de equipe (Cogan e Petrie, 1995), cursos de operações e desafio (Meyer, 2000), reuniões sociais informais fora do contexto esportivo (Yukelson, 1997) e experiências de crescimento pessoal (McClure e Foster, 1991). Algumas intervenções orientadas à tarefa incluem estabelecimento de metas de equipe (Widmeier e DuCharme, 1997), comunicação de equipe (Yukelson, 1997) e entendimento e ajustamento a papéis e normas de equipe (Prapavessis, Carron e Spink, 1997).

DEMANDAS DA TAREFA

Uma segunda explicação para os resultados confusos de coesão-desempenho é a diversidade de demandas da tarefa que as equipes enfrentam. A explicação pode ser atribuída ao trabalho original de Landers e Lueschen (1974), que observaram que a estrutura e as demandas da tarefa precisam ser consideradas na avaliação da relação coesão-desempenho. Especificamente, eles caracterizam a natureza das interações entre membros da equipe ao longo de um *continuum*, de interativa a co-participativa. Os **esportes interativos** requerem que os membros da equipe trabalhem juntos e coordenem suas ações. Os jogadores de um time de futebol, por exemplo, têm que passar constantemente a bola uns para os outros, manter certas posições, coordenar as jogadas de ataque e planejar estratégias defensivas para impedir que os adversários façam gols. Os **esportes co-participativos** requerem pouca ou nenhuma interação e sincronia de equipe para alcançar seus objetivos. Por exemplo, os membros de um time de golfe ou de boliche têm pouco a ver uns com os outros em termos de atividade coordenada. O beisebol é um bom exemplo de um esporte que é tanto co-participativo como interativo: rebater ou apanhar uma bola no ar é co-participativo, enquanto fazer uma jogada dupla ou acertar o jogador de corte (i. e., um jogador do campo externo que arremessado para um jogador interno que, por sua vez, arremessa a bola para a base) é interativo.

Pesquisas anteriores afirmaram que a relação coesão-desempenho era mais forte em esportes interativos do que em esportes co-participativos. Entretanto, a revisão mais recente de Carron e colaboradores (2002) revelou que o tipo

de tarefa não é um moderador para a relação coesão-desempenho. Especificamente, mais coesão se relaciona com melhor desempenho em esportes tanto co-participativos como interativos. Entretanto, normalmente, o nível absoluto de coesão é mais alto no esporte interativo do que em esportes co-participativos, o que faz sentido, considerando-se as estreitas interações na quadra ou no campo requeridas em esportes como basquetebol, futebol e hóquei no gelo. Como resultado, em esportes interativos, os técnicos inevitável e explicitamente introduzem muitas das estratégias de desenvolvimento de equipe associadas com coesão aumentada, tais como assegurar clareza e aceitação do papel, estabelecer metas de desempenho de equipe e melhorar a comunicação entre os atletas e entre técnico e atleta. Inversamente, a natureza dos esportes co-participativos indica que há menos oportunidades naturais ou inevitáveis para o desenvolvimento de coesão de equipe. Como consequência, as intervenções de desenvolvimento de equipe podem ter um impacto maior sobre a coesão e o desempenho da equipe naquele contexto.

- A coesão aumenta o desempenho em esportes interativos (p. ex., basquetebol), bem como em esportes co-participativos (p. ex., golfe).

DIREÇÃO DA CAUSALIDADE

A **direção da causalidade** refere-se a definir se a coesão leva a desempenhos bem-sucedidos ou se desempenhos bem-sucedidos levam à coesão. Em outras palavras, uma equipe que trabalha em conjunto dentro e fora do campo será bem-sucedida ou os jogadores gostam mais uns dos outros e trabalham bem juntos porque são bem-sucedidos? Pesquisadores analisaram essas questões sob dois pontos de vista:

- Coesão leva a desempenho; ou seja, medidas de coesão precedem o desempenho.
- Desempenho leva à coesão; ou seja, medidas de desempenho precedem a coesão.

A direção da causalidade ou as relações de causa-efeito são difíceis de estabelecer porque há muitos fatores incontrolláveis, tais como sucesso anterior da equipe, treinamento ou talento. Os efeitos mais fortes de desempenho sobre a coesão foram encontrados em um estudo de jogadoras de hóquei de campo intercolegial (Williams e Hacker, 1982). Além disso, a pesquisa (Grieve, Whelan, e Meyers, 2000) tem apoiado a idéia de que o efeito do desempenho sobre a coesão é mais forte do que o efeito da coesão sobre o desempenho. Isso está de acordo com a revisão de Mullen e Cooper (1994) que utilizou diferentes tipos de equipes: “Embora a coesão possa, na verdade,

levar o grupo a atuar melhor, a tendência de o grupo experimentar maior coesão após atuação bem-sucedida pode ser ainda maior” (p. 222). A revisão mais recente, que observou apenas equipes esportivas, entretanto, não encontrou diferença entre as relações coesão-para-desempenho e desempenho-para-coesão. Esses achados parecem ser consistentes com a pesquisa que sugere que a relação entre coesão e desempenho é circular. O desempenho parece afetar a coesão posterior, e estas mudanças na coesão então afetam o desempenho subsequente (Landers, Wilkinson, Hatfield e Barber, 1982).

Em resumo, a relação coesão-desempenho é complexa. Considerando a preponderância da evidência, acreditamos atualmente que uma coesão aumentada leva a maior desempenho e que melhor desempenho une as equipes e leva a maior coesão. Conseqüentemente, a relação é circular. Contudo, dentro desta relação circular, o efeito do desempenho sobre a coesão parece ser mais forte do que o da coesão sobre o desempenho, nas equipes em geral (embora não em equipes esportivas).

- A relação entre coesão e desempenho parece ser circular; o sucesso do desempenho leva a maior coesão, que, por sua vez, leva a melhor desempenho.

OUTROS FATORES ASSOCIADOS COM A COESÃO

Embora os pesquisadores tenham se focalizado predominantemente na relação entre coesão e desempenho, outros fatores potencialmente importantes também estão associados com a coesão. Esta seção revisa alguns dos fatores mais tradicionais, e “Correlatos Adicionais de Coesão” destaca outros fatores.

SATISFAÇÃO DA EQUIPE

Satisfação e coesão são bastante semelhantes, exceto pelo fato de que a coesão diz respeito a grupos, enquanto satisfação é um construto individual. Embora tenham sido encontradas relações consistentemente fortes entre coesão e satisfação (p. ex., Widmeyer e Williams, 1991), dois modelos diferentes são usados para explicar a relação entre coesão, satisfação e desempenho.

Um modelo (A) postula uma relação circular em que a coesão da equipe leva ao sucesso, que leva a sentimentos de satisfação, que tendem a fortalecer e reforçar a coesão da equipe. O outro modelo (B) também postula uma relação circular, mas, nesse caso, o sucesso do desempenho leva a

maior coesão, que, por sua vez, leva a maior satisfação. Portanto, ambos os modelos sugerem que há, na verdade, uma relação entre satisfação, coesão e desempenho. Entretanto, o modelo A sugere que a coesão aumenta diretamente o desempenho, enquanto o modelo B afirma que o sucesso do desempenho leva à coesão. Mas, em qualquer caso, os líderes fazem bem em desenvolver a coesão do grupo, porque estar em um grupo coeso é gratificante e também melhora o desempenho indireta e diretamente

CONFORMIDADE

A pesquisa psicológica demonstrou que quanto mais coeso o grupo, mais influência este tem sobre cada um de seus membros. Em um grupo muito coeso, os membros podem se sentir pressionados em relação a vestuário, estilo, corte de cabelo, hábitos de treino ou comportamento no jogo. Por exemplo, quando o Detroit Pistons ganhou títulos consecutivos da NBA em 1989 e 1990, eles ficaram conhecidos como os *bad boys*, e a norma era jogar um basquetebol rude, duro, agressivo e intimidador. Principiantes e jogadores novos tinham que se adaptar a essa norma e estilo de basquetebol para se entrosarem com o time. Da mesma forma, as pessoas que freqüentam academias de ginástica podem se sentir pressionadas a comprar roupas de ginástica da moda para não parecerem deslocadas.

Os grupos altamente coesos demonstram maior conformidade à norma de produtividade do grupo do que os menos coesos. Por exemplo, o melhor desempenho ocorre quando a coesão e a norma de produtividade do grupo são altas, enquanto o pior desempenho ocorre quando a norma de produtividade do grupo é baixa, e a coesão, alta. Uma das razões de o Chicago Bulls ter sido tão bem-sucedido na década de 1990 é que Michael Jordan e Scottie Pippen estabeleceram uma norma de produtividade do grupo muito alta, o que ajudou a elevar o nível das contribuições de seus companheiros para o sucesso do time.

ADERÊNCIA

Nos últimos anos, inúmeros estudos de pesquisa trataram da relação entre coesão e aderência em diversos grupos de exercícios (p. ex., Estabrooks e Carron, 1999a, 1999b; Spink e Carron, 1994). Ao resumir esses resultados, Paskevich e colaboradores (2001) e Estabrooks (2000) concluíram que os indivíduos em aulas de exercícios que se sentem mais coesos (a) têm mais probabilidade de comparecer às aulas, (b) têm mais probabilidade de serem pontuais, (c) têm menos probabilidade de desistirem, (d) são mais resistentes a rupturas no grupo, (e) têm mais probabilidade de experimentar afeto positivo relacionado ao exercício e (f) têm crenças de eficácia mais fortes com relação ao exercício.

APOIO SOCIAL

A pesquisa sobre o apoio social sugere uma relação positiva entre o apoio social que um indivíduo recebe e suas avaliações da coesão do grupo (Rees e Hardy, 2000). Por exemplo, o apoio social dado por técnicos foi positivamente relacionado à percepção do atleta sobre a coesão de tarefa dentro de equipes de futebol de escolas do ensino médio (Westre e Weiss, 1991), à coesão e à satisfação em equipes universitárias de basquetebol (Weiss e Friedrichs, 1986) e ao melhor desempenho em equipes universitárias de futebol americano (Garland e Barry, 1990).

- Quanto mais coeso for um grupo, maior a influência que ele tem sobre seus membros para que eles se ajustem às normas do grupo. As equipes com mais alta coesão podem resistir melhor a rupturas do que aquelas com coesão mais baixa. As equipes que permanecem juntas por mais tempo tendem a ser mais coesas, o que leva a melhoras no desempenho. As classes de exercícios com alta coesão de grupo têm menos desistências e menos atrasos do que aquelas com baixa coesão. Os instrutores podem ajudar a aumentar a coesão da classe.

Correlatos adicionais de coesão

No texto, destacamos alguns dos correlatos tradicionais de coesão, mas a pesquisa tem indicado que outros fatores estão relacionados à coesão, conforme segue:

- *Estado do grupo.* Quanto mais alta a percepção dos atletas de coesão da tarefa, menos importância eles dão às recompensas e à conquista de posição.
- *Clareza e aceitação do papel.* Há uma relação circular entre clareza e aceitação do papel e coesão de tarefa.
- *Eficácia coletiva.* Alta eficácia coletiva está relacionada a níveis mais altos de coesão de tarefa, e coesão de tarefa mais alta está correlacionada a coesão mais alta.
- *Normas do grupo.* Quando as expectativas normativas para certos comportamentos são fortes, então a coesão também é forte.
- *Estilo de decisão.* Percepções de coesão mais fortes estão relacionadas a um estilo de decisão mais participativo.
- *Sacrifício.* Os jogadores fazem mais sacrifícios pelo time quando a coesão é alta.
- *Auto-imposição de desvantagem.* Os atletas apresentam mais comportamento de auto-imposição de desvantagem (estratégias usadas para proteger a auto-estima: externalizar fracasso e internalizar sucesso) quando a coesão de tarefa é vista como alta.
- *Gênero.* A coesão está mais estreitamente associada com desempenho aumentado em equipes femininas do que em equipes masculinas.
- *Nível de habilidade.* A relação entre coesão e desempenho se dá ao longo de uma ampla faixa de habilidades e experiências atléticas, que se estende do ensino médio ao esporte profissional.
- *Ociosidade social.* Atletas em equipes com coesão mais alta não apenas têm menos probabilidade de pensar que seus colegas possam praticar a ociosidade social, mas há menos probabilidade de que eles próprios o façam.
- *Atribuições de responsabilidade.* Em equipes coesas, bem-sucedidas, são utilizadas estratégias de atribuição para desenvolvimento de equipe, como a divisão do crédito pelo sucesso e a divisão da responsabilidade pelo fracasso.
- *Ansiedade-estado competitiva.* Atletas que consideram sua ansiedade cognitiva ou somática facilitadora têm níveis mais altos de coesão de tarefa (Eys, Hardy, Carron e Beauchamp, 2003).
- *Visualização.* Equipes com coesão mais alta têm mais probabilidade de utilizar certos tipos de visualização como domínio cognitivo específico (foco em uma tarefa ou habilidade específica) e motivacional geral (desenvolver a confiança; Hardy, Hall e Carron, 2003).

Embora, para muitas pessoas, signifique simplesmente algum tipo de apoio emocional, foram identificadas sete formas diferentes de apoio social (Rosenfeld e Richman, 1997). Rosenfeld e Richman (ver Cap. 7) deram inúmeras sugestões para intensificá-las. Entretanto, o ponto-chave é que técnicos e líderes devem entender a importância deste e como e quando empregar seus diferentes tipos para aumentar a coesão do grupo.

ESTABILIDADE

A **estabilidade** refere-se tanto à taxa de rotatividade dos membros do grupo quanto ao tempo em que os membros do grupo ficam juntos. Parece lógico que as equipes que permanecem relativamente constantes por um certo período serão mais estáveis, coesas e bem-sucedidas. De fato, Carron (1993) sugeriu que a coesão e a estabilidade da equipe estão relacionadas de forma circular. Ou seja, quanto mais tempo a equipe estiver junta, maior a probabi-

lidade de que se desenvolva coesão, e quanto mais coesa a equipe se tornar, menor a probabilidade de que seus membros queiram sair. Examinemos algumas pesquisas sobre essa questão.

Os estudos de times de futebol americano e beisebol durante uma única temporada demonstraram que os times com menos mudanças de formação eram mais bem-sucedidos do que aqueles que mudavam constantemente (Essing, 1970; Loy, 1970). Um terceiro estudo tentou determinar se há um tempo ideal de duração do grupo para aumentar a coesão e o sucesso subsequente. Esse estudo mostrou que, na liga profissional de beisebol, os times com vida média de cinco anos eram os mais bem-sucedidos (a vida média de um time foi definida como o tempo que levou para a lista de titulares reduzir-se à metade de seu tamanho original; Donnelly, Carron e Chelladurai, 1978).

Estudos mais recentes examinaram a relação entre a coesão e a resistência de um grupo esportivo a rupturas (p. ex., mudanças de pessoal ou conflito interno) entre atletas

Entendendo o processo de desenvolvimento de uma equipe: observações de técnicos experientes

Bloom, Stevens e Wickwire (2003) pesquisaram sobre o desenvolvimento de equipes a partir das observações de técnicos experientes. Os resultados revelaram seis temas:

■ *Elementos fundamentais do desenvolvimento de equipe* – Os técnicos acreditavam que desenvolver uma equipe era reunir um grupo de pessoas, estabelecer objetivos mútuos e unificar os indivíduos para alcançar aqueles objetivos.

■ *Ambiente de equipe* – Os técnicos enfatizaram a importância da organização e do planejamento por darem a consistência e a estabilidade aos atletas e por contribuírem para um ambiente mais positivo, no qual o desenvolvimento da equipe pode ocorrer.

■ *Papel e características do técnico* – Os técnicos acreditavam que seu trabalho era facilitar, moderar e supervisionar a equipe para mantê-la na direção correta. Os técnicos acreditavam que seu estilo de liderança era fundamental para o desenvolvimento da equipe, embora eles salientassem a importância do envolvimento dos atletas com analogias como “ser dono do próprio nariz”.

■ *Atividades de desenvolvimento de equipe* – Essas atividades podiam ser divididas naquelas que eram mais sociais (p. ex., jantares da equipe), mais físicas (p. ex., corridas de 10 quilômetros, cursos de operações) e mais psicológicas (p. ex., identificar e discutir as variáveis necessárias para alcançar o sucesso, conhecer os colegas). Entretanto, não houve qualquer fórmula simples para desenvolver a unidade da equipe, porque isso dependia das crenças do técnico e de sua capacidade de estimar a atmosfera da equipe.

■ *Lições aprendidas* – A linha comum ao longo de todas as lições aprendidas foi que elas eram atividades de desenvolvimento de equipe bem-intencionadas que simplesmente não funcionaram da forma como os técnicos tinham esperado. Entretanto, os pesquisadores não verificaram que algum tipo de adversidade (p. ex., tragédia pessoal) tenha unido ainda mais os jogadores.

■ *Relações entre talento, coesão e desempenho* – Os técnicos acreditavam que tanto a coesão como o talento dão importantes contribuições para o desempenho, mas eles discordavam ao definir qual tinha o maior efeito.

de esporte de elite, atletas de esportes recreativos e turmas de condicionamento físico. Brawley, Carron e Widmeyer (1988) compararam os grupos que exibiam alta ou baixa coesão na resistência a rupturas. Houve uma relação positiva segura entre coesão do grupo e resistência a rupturas: os grupos que tinham coesão mais alta exibiam maior resistência a rupturas do que as equipes com coesão mais baixa. O estabelecimento de normas de produtividade de grupo positivas é uma forma de manter os indivíduos trabalhando como uma unidade por muito tempo.

OBJETIVOS DO GRUPO

A maioria das pessoas pensa que os indivíduos estabelecem seus próprios objetivos. Em situações de grupo, porém, tal como ocorre com equipes esportivas ou com grupos de praticantes de exercícios, os objetivos são freqüentemente estabelecidos para o grupo como um todo. As metas de um grupo não são meramente a soma dos objetivos pessoais de seus membros; elas são percepções compartilhadas que se referem a um estado desejável para o grupo como unidade. A questão é: que relação há entre os objetivos do grupo, a coesão e o desempenho? Um estudo sobre times de vôlei, hóquei, basquetebol e natação revelou o seguinte:

- Os membros que percebiam que seu time estava empenhado em estabelecer objetivos de grupo para a competição tinham níveis mais elevados de coesão.
- Quanto mais alto o nível de satisfação com os objetivos do time, maior o nível de coesão da equipe.
- Embora as percepções individuais de coesão mudassem durante a temporada, a coesão ainda estava relacionada à satisfação da equipe e a objetivos de grupo durante toda a temporada (Brawley et al., 1993).

Outros estudos (Widmeyer, Silva e Hardy, 1992; Widmeyer e Williams, 1991) mostraram que um objetivo de equipe estabelecido – juntamente com sua aceitação – era a contribuição mais importante para coesão de tarefa e a segunda mais importante para coesão social. Além disso, à medida que o compromisso com o objetivo, sua clareza e importância aumentavam para os jogadores, a coesão do grupo também aumentava. E o fato de os indivíduos terem participado do desenvolvimento dos objetivos da equipe ou do grupo também aumentava a coesão do grupo.

Como observação prática, os atletas que percebem que um objetivo de equipe os encoraja a aumentar o esforço e que treinam para atingir aquele objetivo (p. ex., no vôlei, mover-se rapidamente de posições defensivas para ofensivas) provavelmente se sentirão satisfeitos com os objetivos de treinamento de suas equipes. Pode-se esperar que isso aconteça quando os membros da equipe recebem *feedback* de que os treinamentos foram corretamente completados (i.

e., o objetivo foi alcançado) e percebem que o esforço da equipe foi alto e que sua atenção estava focalizada. Dessa forma, os objetivos do grupo podem aumentar seus sentimentos de unidade e coesão.

Para instituir um programa de estabelecimento de objetivos da equipe, Widmeyer e Ducharme (1997) sugeriram as seguintes diretrizes:

- Estabeleça primeiro objetivos de longo prazo que sejam específicos e desafiadores.
- Estabeleça caminhos claros para os objetivos de longo prazo, por meio do uso de objetivos de curto prazo.
- Envolver todos os membros da equipe no estabelecimento de objetivos.
- Monitorize cuidadosamente o progresso para alcançar objetivos da equipe.
- Recompense o progresso da equipe em direção aos objetivos.
- Incentive a eficácia coletiva no sentido de atingir o objetivo da equipe.

ESTRATÉGIAS PARA MELHORAR A COESÃO

Agora que os psicólogos do esporte entendem melhor a natureza da coesão de grupo e os fatores que ajudam a aumentar a coesão e o subsequente desempenho, alguns pesquisadores começaram a se concentrar em intervenções específicas para aumentar a coesão em grupos de esporte e de exercício.

AMBIENTES DE EXERCÍCIO

Com taxas de desistência de programas de exercícios formais em aproximadamente 50%, os pesquisadores analisaram formas de reduzir essa estatística desanimadora. Uma abordagem inovadora centrou-se na coesão como uma forma de aumentar as taxas de freqüência (ver Paskevich et al., 2001, para uma revisão). Foi verificado que as pessoas que desistem de programas de exercícios têm menos consideração pela coesão de tarefa e pela coesão social de suas aulas de exercícios do que os participantes que permanecem no programa (Carron e Spink, 1993; Spink e Carron, 1992, 1993). Além disso, os praticantes de exercícios com sentimentos de coesão mais elevados comparecem às aulas com mais regularidade e são mais pontuais do que aqueles com coesão mais baixa.

Em outro estudo inovador, os psicólogos do esporte tentaram desenvolver a coesão em aulas de exercícios por meio de uma abordagem de equipe (Spink e Carron, 1993). Os instrutores foram treinados em estratégias de desenvol-

vimento de equipe, para aumentar a aderência melhorando a coesão de grupo. Eles verificaram que a diferenciação contribui para um senso de identidade, de unidade e coesão de grupo. Alguns instrutores enfatizaram a distinção dando um nome para o grupo, criando uma camiseta deste ou distribuindo faixas de cabeça coloridas (ver Tab. 8.1 para estratégias que aumentam a coesão). Suas turmas apresentaram níveis mais altos de coesão e desistências e atrasos significativamente menores do que as classes que não foram expostas ao desenvolvimento de equipe. Isso sugere que a coesão é um ingrediente importante em ambientes de exercício, bem como em ambientes esportivos tradicionais.

Para testar ainda mais os efeitos do desenvolvimento de equipe sobre a coesão, Carron e Spink (1995) planejaram uma intervenção para classes de exercícios pequenas e grandes. O programa de desenvolvimento de equipe realmente compensou o impacto negativo que o tamanho maior da turma pode ter sobre as percepções de coesão. Especificamente, não houve diferenças nas percepções de coesão entre os participantes de grupos de exercício pequenos (menos de 20 participantes) e grandes (mais de 40) que tinham sido expostos a uma intervenção de desenvolvimento de equipe. Basicamente, é possível manter um senso de coesão, mesmo em grupos relativamente grandes, com a implementação de um programa de desenvolvimento de equipe apropriado.

AMBIENTES ESPORTIVOS

Outra pesquisa se focalizou no desenvolvimento de equipe em ambientes esportivos (Prapavessis, Carron e Spink, 1997). Nesse caso, a intervenção começou com a participação dos técnicos de futebol americano masculino de elite em seminários, durante os intervalos entre as temporadas, nos quais eram estabelecidas estratégias específicas para implementar um programa de desenvolvimento de equipe. Os técnicos tornaram-se, então, agentes ativos no desenvolvimento de estratégias práticas para serem usadas no programa de desenvolvimento de equipe. Especificamente, com base nos princípios resumidos na Tabela 8.2, os técnicos foram convidados a desenvolver técnicas e procedimentos aplicados que pudessem ser usados com suas equipes durante as seis semanas anteriores ao início da temporada. Embora os resultados não tenham mostrado diferenças significativas na coesão entre o programa de desenvolvimento de equipe e as condições de controle, os autores acreditaram que os técnicos nas condições de controle estavam usando muitas das estratégias da intervenção de coesão para aumentar a coesão de suas próprias equipes. Portanto, as pesquisas futuras deveriam continuar a estudar como as intervenções de desenvolvimento de equipe podem suplementar e complementar o que os técnicos já fazem para aumentar a coesão.

Tabela 8.1 Estratégias específicas sugeridas por instrutores de academias para melhorar a coesão do grupo

Fator	Exemplos de estratégias de intervenção
Diferenciação	Crie um nome para o grupo. Crie uma camiseta do time. Distribua faixas de cabeça ou cordões de tênis coloridos. Crie cartazes e lemas para a classe.
Posições individuais	Divida o grupo em áreas por nível de condicionamento. Crie sinais para classificar partes do grupo. Use posições específicas de baixo, médio e alto impacto para os participantes. Deixe os participantes determinarem suas próprias marcas e os encoraje a mantê-las durante todo o ano.
Normas do grupo	Faça os membros se apresentarem uns aos outros. Encoraje os membros a se tornarem amigos de condicionamento. Estabeleça o objetivo de perder peso juntos. Promova uma ética de trabalho inteligente como característica do grupo.
Sacrifícios individuais	Peça que duas ou três pessoas determinem o objetivo do dia. Peça que os freqüentadores assíduos ajudem os novos. Peça que as pessoas que não estão preocupadas em perder peso façam um sacrifício pelo grupo em alguns dias (mais atividade aeróbia) e que as pessoas que querem perder peso também façam um sacrifício em outros dias (mais trabalho de musculação).
Interação e comunicação	Use trabalho de duplas e faça os participantes se apresentarem. Apresente a pessoa à sua direita e à sua esquerda. Trabalhe em grupos de cinco e reveze, mostrando um movimento.

Adaptada, com permissão, de A. Carron e K. Spink, 1993, "Team building in an exercise setting", *The Sport Psychologist* 7(1):13.

Tabela 8.2 Princípios fundamentais do programa de desenvolvimento de equipe em um ambiente esportivo

Categorias	Princípio
Estrutura da equipe	
Clareza e aceitação de papéis	Quando os membros do grupo entendem claramente seus papéis no grupo, a coesão aumenta. Quando os membros do grupo estão satisfeitos e aceitam seus papéis no grupo, a coesão aumenta.
Liderança	Coesão de tarefa e coesão social no grupo são influenciadas pelo comportamento dos líderes da equipe. Um estilo de liderança participativo do técnico contribui para aumentar a coesão.
Conformidade aos padrões	A conformidade às normas sociais e de tarefa do grupo contribui para aumentar a coesão. As normas de grupo são altamente resistentes à mudança.
Ambiente da equipe	
União	Quando os membros do grupo são repetitivamente colocados em proximidade física estreita, os sentimentos de coesão aumentam.
Distinção	A diferenciação do grupo contribui para a sua coesão.
Processos de equipe	
Sacrifícios	Quando atletas com alta posição fazem sacrifícios pelo grupo, a coesão aumenta.
Metas e objetivos	Os objetivos de grupo estão mais fortemente associados com sucesso da equipe do que com objetivos individuais. A participação dos membros no estabelecimento do objetivo contribui para aumentar a coesão.
Cooperação	O comportamento cooperativo é superior ao individualista para o desempenho individual e de grupo. Além disso, é superior ao competitivo para o desempenho individual e de grupo e contribui para aumentar a coesão.

Adaptada de H. Prapavessis, A. Carron e K. Spink, 1997, "Team building in sport groups", *International Journal of Sport Psychology* 27:251-268.

Em um recente estudo etnográfico, de observação, Holt e Sparkes (2001) pesquisaram fatores associados com o desenvolvimento de coesão em um time de futebol durante uma temporada. Entrevistas de profundidade e observações do participante (um dos pesquisadores, na verdade, estava na equipe) revelaram fatores associados com o desenvolvimento de coesão na metade e ao final da temporada. Na metade da temporada, papéis claros e significativos, objetivos da equipe, comunicação e egoísmo ou sacrifício pessoal estavam mais fortemente relacionados à coesão. Por sua vez, ao final da temporada, os mesmos quatro fatores ainda estavam em operação, embora em graus variados. Isso demonstrou a natureza instável da coesão e o fato de que ela pode mudar significativamente no decorrer de uma temporada. Por exemplo, no time de futebol, havia considerável egoísmo na metade da temporada, mas, ao final, os jogadores estavam sacrificando seus melhores interesses pelo bem do time.

Aproveitando parte dessa pesquisa, Veach e May (2005) desenvolveram um modelo (MAPS) para ajudar a orientar o desenvolvimento de várias equipes esportivas.

- **Missão:** A missão ajuda a guiar os indivíduos na direção de objetivos mais altos orientados à equipe. Basicamente, ela é a filosofia que guia esses objetivos, que podem estar centrados em melhora do desempenho, vitória, desenvolvimento moral, motivação intrínseca, ou divertimento.
- **Avaliação:** A identificação de forças da equipe e áreas de melhora podem ajudar os técnicos a desenvolver recursos, mudanças e processos que melhorarão o potencial da equipe para alcançar seus objetivos.
- **Plano:** Planos de ação para cada pessoa e para a equipe como um todo podem melhorar o esforço e o compromisso. Esses passos têm um consenso claro com comportamentos concretos, ações visadas e linhas de tempo específicas.
- **Avaliação sistemática:** A revisão periódica de todo o "mapa da estrada", examinando como os planos foram implementados e como os objetivos foram alcançados, dá à equipe um tempo para reflexão, rememoração e revisão.

DIRETRIZES PARA DESENVOLVER A COESÃO DE EQUIPE

A coesão nem sempre melhora o desempenho do grupo, mas pode certamente criar um ambiente positivo que evoca interações entre os membros do grupo. Nesse sentido, para desenvolver a coesão da equipe, é necessário entender a experiência de cada atleta e revelar como eles podem se envolver pessoalmente na equipe, sentirem-se satisfeitos com as contribuições que estão fazendo e responsáveis pela coesão e sucesso desta (Schmidt, McGuire, Humphrey, Williams e Grawer, 2005). Psicólogos do esporte (p. ex., Anshel, 2003; Carron et al., 1997; Yukelson, 1997) criaram diretrizes para desenvolver a coesão de grupo. De especial consideração é um artigo do *Journal of Applied Sport Psychology* (Hardy e Crace, 1997) dedicado ao desenvolvimento de equipe. Essas idéias são adequadas para ambientes de esporte competitivo, ensino e exercício.

O QUE OS TÉCNICOS OU LÍDERES PODEM FAZER

Desde que a comunicação seja efetiva e aberta, os técnicos e líderes podem desenvolver a coesão de grupo de diversas formas. Discutimos aqui o que os líderes podem fazer para ajudar a desenvolver coesão e, depois, voltamos para o que os próprios participantes podem fazer.

COMUNIQUE-SE EFETIVAMENTE

Um líder de grupo ou equipe efetivo precisa criar um ambiente em que todos se sintam confortáveis para expressar pensamentos e sentimentos (ver Cap. 10 para mais discussão sobre comunicação). Linhas de comunicação abertas podem aliviar muitos problemas potenciais. Aqui, Terry Orlick descreve o papel crítico da comunicação na coesão do grupo:

A HARMONIA SE DESENVOLVE QUANDO VOCÊ REALMENTE ESCUTA OS OUTROS E ELES O ESCUTAM, QUANDO VOCÊ CONSIDERA OS SENTIMENTOS DELES E ELES CONSIDERAM OS SEUS, QUANDO VOCÊ ACEITA AS DIFERENÇAS DELES E ELES ACEITAM AS SUAS E QUANDO VOCÊ OS AJUDA E ELES O AJUDAM. (2000, P. 200)

O desenvolvimento de equipe requer um clima de abertura, em que ventilar problemas e preocupações não seja apenas considerado apropriado, mas também encorajado. Uma técnica que Yukelson (1977) sugeriu para ajudar os indivíduos a comunicar e expressar seus sentimentos positivamente é conhecida como a Fórmula DESC. Esta técnica consiste em descrever (a situação), expressar (sentimentos), especificar (mudanças que você quer que ocorram) e observar as conseqüências (o que esperar se não for alcançado um consenso).

Os líderes devem garantir que todos trabalhem em conjunto e estejam comprometidos com as metas do grupo, que

Desenvolvimento de equipe no futebol americano universitário

Em um artigo da *Sports Illustrated* (McCallum, 2001) intitulado "The Gang's All Here", a mensagem era que jogadores em programas de futebol americano universitário acreditam que a união masculina (na forma de desenvolvimento de equipe) forma campeões. O grito de guerra, especialmente no verão é, "Bond in the heat and we can't be beat" ("Unidos no calor não podemos ser vencidos"). As atividades são planejadas para unir os jogadores, fazê-los pensar como um time, ajudá-los a encontrar seus líderes e formar uma base sobre a qual eles possam se desenvolver durante a temporada. Por exemplo, todos os jogadores da Louisiana State University participaram de seminários de shotokan (uma forma de karatê) para ajudar a desenvolver unidade e velocidade. Os jogadores de futebol americano da University of Illinois criaram uma liga de softball apenas para jogadores de futebol americano para ajudar a desenvolver a unidade de equipe durante o verão. Os atacantes da University of Oregon planejaram uma viagem e se espremeram dentro de grandes câmaras de ar para flutuar ao longo do Rio Willamette para ajudar a desenvolver a unidade de equipe. De maneira semelhante, um contingente de jogadores da Virginia Tech armou algumas barracas para assistir à corrida da Nascar, em uma tentativa de reunir os companheiros. Além disso, na Texas Tech, técnicos de força e condicionamento organizam sessões de luta com um boxeador local. Os técnicos argumentam que as lutas de boxe servem como um instrumento de união para todos os jogadores. O ponto importante em todos esses exemplos é que tanto técnicos como jogadores estão usando e criando atividades de verão como atividades de desenvolvimento de equipe e levando-as para o ano escolar. É quase certo que uma equipe mais unida terá maior sucesso em seu campo de atuação.

Modelo de desenvolvimento de equipe

Em uma tentativa de orientar técnicos, professores e instrutores, Carron e colaboradores (Carron e Spink, 1993; Prapavessis et al., 1997; Spink e Carron, 1993) criaram um modelo de desenvolvimento de equipe que foi implementado com sucesso em ambientes de esporte e exercício. Esse modelo de processo de quatro estágios usa um psicólogo do esporte nos três primeiros estágios em um formato de seminário; então, no Estágio 4, técnicos ou líderes aplicam as estratégias do seminário aos membros de seu grupo.

1. *Estágio introdutório.* É apresentada uma breve visão geral dos benefícios da coesão de grupo, enfatizando a relação entre coesão e adesão ao exercício (grupo de exercícios) e percepções de coesão e dinâmicas de equipe aumentadas (equipes esportivas).

2. *Estágio conceitual.* É apresentado um modelo conceitual, com a coesão de grupo sendo o rendimento ou o produto de condições em três categorias: o ambiente, a estrutura e os processos do grupo. Fatores específicos de cada categoria podem diferir de uma situação para outra, porque a importância dos processos de grupo fundamentais é diferente entre os grupos. Por exemplo, aceitação e clareza do papel são fatores importantes em esportes de equipe, não sendo, contudo, uma consideração importante em grupos de exercícios. Alguns dos aspectos fundamentais no desenvolvimento de equipe durante o estágio conceitual são apresentados na Tabela 8.2. Finalmente, são apresentadas aos técnicos ou líderes generalizações baseadas em pesquisas que cercam a intervenção no desenvolvimento de equipes.

3. *Estágio prático.* Neste estágio, técnicos ou líderes tentam gerar o máximo possível de estratégias específicas em uma sessão de debate de idéias interativo (*brainstorming*), as quais serão usadas no desenvolvimento de equipe em seus grupos. Exemplos de algumas das estratégias levantadas por instrutores de ginástica são apresentados na Tabela 8.1. É desejável que técnicos ou líderes criem estratégias de intervenção específicas, porque eles têm personalidades e preferências diferentes – e a natureza dos grupos também difere. Uma estratégia de intervenção efetiva para um grupo pode ser ineficaz para outro.

4. *Estágio de intervenção.* As estratégias específicas de desenvolvimento de equipe são apresentadas pelos técnicos às suas respectivas equipes ou grupos de exercício. Assistentes treinados devem monitorar as sessões de desenvolvimento de equipe semanalmente para garantir que as estratégias estejam sendo aplicadas.

incluem a melhora das relações interpessoais. Essa melhora é importante porque o aumento da comunicação tem uma relação circular com aumento da coesão do grupo (Carron, 1993). À medida que a comunicação sobre questões de tarefa e questões sociais aumenta, a coesão se desenvolve. Como resultado, os membros do grupo ficam mais abertos uns com os outros, oferecem-se mais espontaneamente, falam mais e escutam melhor. O líder do grupo desempenha um papel importante na integração do grupo em uma unidade que se comunique abertamente e atue com um senso de orgulho, superioridade e identidade coletiva (Yukelson, 1993, 1997).

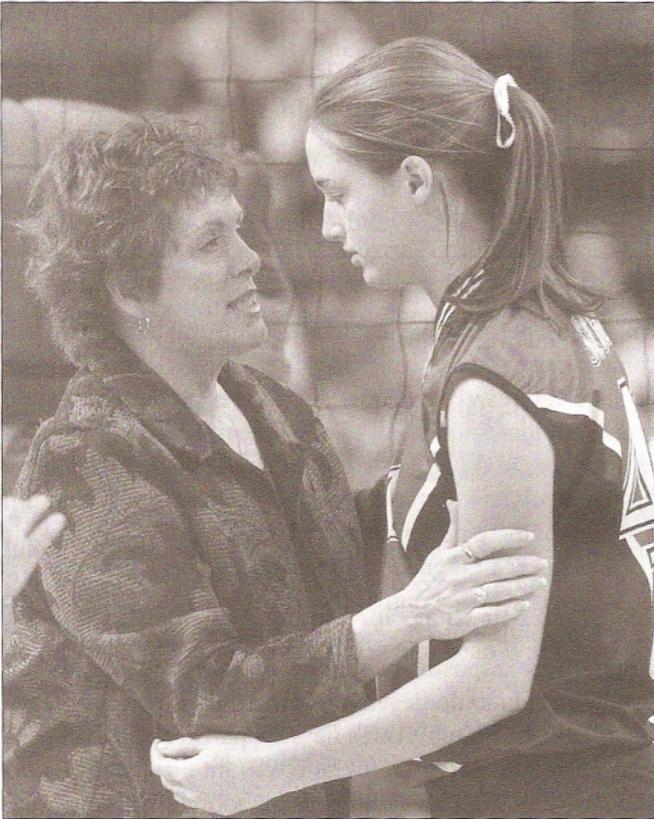
EXPLIQUE A IMPORTÂNCIA DE PAPÉIS DE CADA MEMBRO NO SUCESSO DA EQUIPE

Os técnicos devem descrever claramente os papéis de cada um para os membros do grupo, salientando a importância do papel de cada jogador para o sucesso da equipe. Quanto mais membros perceberem seus papéis como sem importância, mais apática a equipe se tornará. Não é fácil manter todos felizes e envolvidos em um time de futebol quando

alguns jogadores nunca têm a chance de jogar em jogos oficiais. Os técnicos devem explicar cuidadosamente a esses atletas quais os seus papéis na equipe e dar-lhes oportunidades de contribuir. Quando os jogadores entendem o que é exigido de seus companheiros, eles podem começar a desenvolver apoio e empatia. O técnico pode ajudar esse processo fazendo os jogadores observarem e registrarem os esforços de seus companheiros em diferentes posições. Além disso, durante os treinos, o técnico pode designar um jogador para outra posição que não a sua habitual. Por exemplo, levantadora no voleibol que está contrariada com os passes errados da passadora poderia ser escalada para essa posição durante o treino. Dessa maneira, ela poderá ver o quanto é difícil colocar a bola exatamente no lugar certo para a levantadora.

DESENVOLVA O ORGULHO DENTRO DAS SUBUNIDADES

Em esportes em que existem subunidades naturalmente, como o futebol, o hóquei e o atletismo, os técnicos devem encorajar o orgulho dentro desses grupos. Os jogadores ne-



Um técnico interessado em desenvolver a coesão de equipe assegurará que todos os membros da equipe entendam o papel de cada indivíduo.

cessitam do apoio de seus companheiros, especialmente dos que jogam na mesma posição. Na década de 1980, os atacantes do Washington Redskins chamavam a si mesmos de “os porcos” porque faziam todo o trabalho sujo. Eles sentiam orgulho desse nome e de sua contribuição para o sucesso global do time. E os zagueiros realmente apreciavam as contribuições dos atacantes – afinal, seu sucesso dependia do bom bloqueio dos “porcos”.

ESTABELEÇA METAS DE GRUPO DESAFIADORAS

Estabelecer metas específicas e desafiadoras exerce um impacto positivo sobre os desempenhos individuais e de grupo (ver Cap. 15). As metas estabelecem uma norma de produtividade alta e mantêm a equipe focalizada no que precisa ser realizado. À medida que os jogadores as alcançam, devem ser encorajados a ter orgulho de suas realizações e a empenhar-se em novas metas. Estas precisam ser claramente definidas a fim de fortalecer a coesão do grupo em suas buscas. Além disso, devem se basear mais no desempenho (relacionadas às capacidades dos jogadores) do que no resultado (vencer).

ENCORAJE A IDENTIDADE DE GRUPO

Um técnico ou líder pode encorajar a identidade de grupo encomendando jaquetas do time e programando, por exemplo, funções sociais, mas isso não deve interferir no desenvolvimento de identidade dos subgrupos. Ambos devem trabalhar de mãos dadas. Os grupos devem sentir-se especiais e, de alguma forma, diferentes de outros grupos.

EVITE FORMAÇÃO DE “PANELINHAS”

Se comparadas com subunidades, que são grupos de atletas trabalhando em uma posição ou tarefa semelhante, as “panelinhas” geralmente beneficiam apenas alguns poucos atletas – à custa da alienação da maioria dos membros da equipe. Os jogadores frequentemente formam panelinhas quando a equipe está perdendo, quando suas necessidades não estão sendo satisfeitas ou quando os técnicos tratam os atletas de forma diferente, separando-os dos outros (p. ex., titulares vs. reservas). As panelinhas tendem a ser desagregadoras, e os técnicos devem logo esclarecer por que estão se formando e tomar providências para dissolvê-las. Mudar os companheiros de quarto nas viagens e encorajar funções de equipe são formas de combater a formação de panelinhas.

EVITE A EXCESSIVA ROTATIVIDADE DE PESSOAL

O excesso de rotatividade de pessoal diminui a coesão e dificulta o estabelecimento de uma boa identificação entre os participantes. Eles se sentem estranhos uns com os outros e inseguros quanto à longevidade do grupo. Naturalmente, times colegiais e universitários perdem todos os anos por causa das formaturas. Nesse caso, os veteranos deveriam ser convocados para ajudar a integrar os novos jogadores na equipe. As expectativas da equipe podem ser compartilhadas de maneira calorosa, sincera, aberta, fazendo-os sentir-se à vontade com sua nova equipe e novos companheiros. Do mesmo modo, grupos de exercício frequentemente têm uma alta rotatividade à medida que as pessoas vão desistindo; assim, é importante fazer os recém-chegados sentirem-se bem-vindos e também parte desses grupos.

REALIZE REUNIÕES DE EQUIPE PERIÓDICAS

Durante toda a temporada, os técnicos devem realizar encontros de equipe para permitir que sentimentos positivos e negativos sejam honesta, aberta e construtivamente expressados. Uma equipe pode resolver seus conflitos internos, mobilizar seus recursos e tomar atitudes inteligentes ape-

nas se tiver meios para validar consensualmente sua própria experiência. As equipes podem conversar sobre aprender com os erros, redefinir objetivos e manter um bom espírito de equipe. Ou podem simplesmente expressar sentimentos positivos ou negativos. O líder ou técnico do grupo deve orientá-lo sobre a maneira de lidar construtivamente com problemas.

Se não houver problemas ou questões particulares, mas o objetivo for simplesmente o de aumentar o sentimento de coesão, pode ser adequada uma técnica conhecida como “revelações de grupo” (Yukelson, 1997). Os participantes conversam sobre os indivíduos e as equipes que eles mais admiram, juntamente com os atributos e as características que contribuem para o sucesso desses indivíduos e grupos. Então, pede-se que os indivíduos compartilhem coisas que admiram em relação uns aos outros e o que eles aprenderam com os colegas.

CONHEÇA O CLIMA DA EQUIPE

Dentro de qualquer organização social, existe uma rede interpessoal e informal que pode afetar enormemente o seu funcionamento. Um técnico ou líder deve identificar os membros que apresentam alto prestígio interpessoal e posição no grupo. Eles podem ser o elemento de ligação para a comunicação, por exemplo, entre o pessoal de treinamento e os jogadores, ajudando o técnico a permanecer em contato com as atitudes e com os sentimentos da equipe. Tais ligações ou conexões dão, a técnicos e atletas, o veículo para expressar idéias, opiniões e sentimentos em relação ao que está acontecendo na equipe. Por exemplo, o Conselho de Jogadores, implementado na Penn State University (Yukelson, 1997), mantém regularmente encontros programados no café da manhã ou no almoço com líderes de equipe e representantes de cada classe (p. ex., calouros, veteranos) ou subgrupo (p. ex., ataque, defesa, equipes especiais). Esses encontros ajudam a manter o técnico informado sobre as atitudes, os desejos e os sentimentos predominantes no grupo.

CONHEÇA SEUS ATLETAS – INCENTIVE A REVELAÇÃO PESSOAL

Uma forma de saber mais sobre os participantes é reconhecer seus valores individuais (p. ex., realização, saúde e atividade, criatividade, família, preocupação com os outros, independência); os valores são determinantes centrais de comportamento. Crace e Hardy (1997) apresentaram um modelo para ajudar os líderes a reconhecerem e entenderem os valores individuais dentro de seus grupos. Essa avaliação, usando o Inventário de Valores de Vida (Crace e Bro-



A Atividade 8.3, no guia de estudo *online* (em inglês), o ajudará a entender os fatores que podem ajudar a desenvolver a coesão de grupo.

[www.HumanKinetics.com/
FoundationsOfSportAndExercisePsychology](http://www.HumanKinetics.com/FoundationsOfSportAndExercisePsychology)

wn, 1996), permite que técnicos e líderes (a) aumentem seu conhecimento de características individuais de um ponto de vista de valores, (b) entendam os valores predominantes do grupo, (c) identifiquem os fatores que promovem e interferem na coesão do grupo de um ponto de vista de valores e (d) desenvolvam intervenções e estratégias para melhorar o respeito mútuo e a subsequente coesão.

Conhecer e entender os papéis, as visões, os motivos e as necessidades dos outros membros e a base do processo de desenvolvimento de equipe. Dunn e Holt (2004) examinaram as respostas subjetivas de jogadores de hóquei a uma atividade de desenvolvimento de equipe de revelação pessoal mútua. Antes de uma partida pelo campeonato nacional, os jogadores se reuniram e foram solicitados a revelar alguma coisa pessoal sobre si mesmos que ajudaria a definir seu caráter, seus motivos e seus desejos. Basicamente, foi solicitado que cada jogador contasse a seus companheiros de equipe alguma coisa que os fizesse

Obstáculos à coesão de grupo

- Choque de personalidades no grupo
- Conflito de tarefas ou de papéis sociais entre membros do grupo
- Ruptura na comunicação entre membros do grupo ou entre o líder e os membros do grupo
- Um ou mais membros lutando por poder
- Freqüente rotatividade de membros do grupo
- Discordância sobre metas e objetivos do grupo



A Atividade 8.4, no guia de estudo *online* (em inglês), o ajudará a identificar os fatores que podem superar barreiras à coesão.

[www.HumanKinetics.com/
FoundationsOfSportAndExercisePsychology](http://www.HumanKinetics.com/FoundationsOfSportAndExercisePsychology)

querer o jogador ao seu lado na trincheira antes de saírem para uma batalha. Os participantes descreveram esses encontros como emocionalmente intensos e, às vezes, uma experiência de vida significativa. Alguns benefícios percebidos pelos participantes dos encontros incluíam maior entendimento de si mesmos e dos outros, coesão aumentada (intimidade e jogar pelos outros) e maior confiança em si mesmo e nos companheiros. Portanto, a revelação pessoal e a troca mútua parecem oferecer inúmeros benefícios no desenvolvimento de segurança, coesão e confiança nos companheiros.

O QUE OS MEMBROS DO GRUPO PODEM FAZER

Até agora nossas orientações têm visado os técnicos e os líderes. Mas a unidade da equipe não é apenas responsabilidade do técnico – os membros do grupo também podem promover a coesão da equipe. Aqui estão algumas formas como eles podem melhorar a comunicação e desenvolver uma unidade forte e coesa.

- *Conhecer os membros do grupo.* Quanto melhor os membros da equipe se conhecerem, mais fácil será aceitar diferenças individuais. Os indivíduos devem ter tempo para conhecer seus companheiros, especialmente os novos membros.
- *Ajudar os membros do grupo sempre que possível.* Ser uma equipe significa que os indivíduos são mutuamente interdependentes. Ajudar uns aos outros cria espírito de equipe e une os companheiros. Por exemplo, se uma companheira de equipe está tendo problemas com lances-livres no basquetebol, você pode se oferecer para ajudá-la, especialmente se for competente nesse aspecto do jogo.
- *Oferecer reforço positivo aos membros do grupo.* Apoiar os companheiros, em vez de ser negativo e crítico é meio caminho para o desenvolvimento de confiança e apoio. Os membros da equipe devem ser especialmente sensíveis, positivos e construtivos quando um companheiro está passando por uma adversidade. A ajuda e o apoio dados a este jogador também ajudam a equipe.
- *Ser responsável.* Os membros do grupo não devem ter o hábito de culpar os outros por maus desempenhos. Trocar acusações não serve a nenhum propósito. Quando as coisas não vão bem, os jogadores devem tentar fazer mudanças positivas e construtivas e voltar ao caminho certo.
- *Comunicar-se honesta e abertamente com o técnico ou líder.* Os membros da equipe devem se comunicar com o técnico aberta e honestamente. Quanto melhor todos se entenderem, maiores as chances de sucesso e harmonia da equipe.
- *Resolver conflitos imediatamente.* Se um membro da equipe tiver uma queixa ou um conflito com o técnico ou um companheiro, ele deve tomar a iniciativa para resolver a situação e aliviar a tensão. Os jogadores não devem apenas resmungar, reclamar, mas expressar seus sentimentos. É importante responder aos problemas rapidamente, de modo que os sentimentos negativos não cresçam apenas para explodirem mais tarde.
- *Dar 100% de esforço todo o tempo.* Esforçar-se, especialmente nos treinos, ajuda a unir a equipe. Dedicção e compromisso são contagiosos. Dar um bom exemplo geralmente tem um impacto positivo sobre a unidade da equipe.

AUXÍLIO AO APRENDIZADO

RESUMO

1. Defina coesão de tarefa e coesão social.

Ao medirem coesão, os pesquisadores verificaram que ela é multidimensional e compreende coesão de tarefa e coesão social. A coesão de uma equipe é um processo dinâmico refletido na tendência do grupo a unir-se na busca de metas e objetivos. A coesão de tarefa refere-se ao trabalho em conjunto para atingir objetivos, enquanto a coesão social refere-se à atração interpessoal entre os membros da equipe.

2. Descreva o modelo conceitual de coesão.

O modelo de coesão de Carron indica que quatro áreas afetam o desenvolvimento de coesão: fatores ambientais (tamanho da equipe, bolsas de estudo), pessoais (motivação, nível social), equipe (normas da equipe, estabilidade da equipe) e liderança (estilo de liderança, metas do líder). É importante observar que esses fatores não existem isolados, interagem e afetam tanto a coesão de tarefa como a coesão social.

3. Discuta como a coesão é medida.

A coesão tem sido tradicionalmente medida por meio de questionários simples. Entretanto, instrumentos mais recentes, como o Questionário de Ambiente de Grupo, levam em consideração a natureza multidimensional da coesão. Além dos questionários, podem ser usados sociogramas para focalizar especificamente os aspectos sociais da coesão dentro de uma equipe ou grupo.

4. Entenda a relação coesão-desempenho.

Os pesquisadores têm examinado a relação entre coesão e desempenho no esporte por mais de 30 anos. Entretanto, essa relação é complexa, e seu estudo deve envolver três fatores: (a) medição de coesão, (b) tipo de tarefa e (c) direção da causalidade. Tanto a coesão de tarefa como a coesão social e tarefas interativas e co-participativas estão associadas com efeitos positivos sobre o desempenho. Além disso, a relação coesão-desempenho parece ser circular, pois o sucesso da equipe aumenta a coesão, o que, por sua vez, leva ao sucesso.

5. Entenda melhor os fatores associados com a coesão.

A coesão está positivamente relacionada com outros construtos importantes, como satisfação, conformidade, apoio social, metas do grupo e estabilidade. Além disso, foi demonstrado que ela está relacionada com aceitação do papel, posição no grupo, estilo de tomada de decisão, gênero, eficácia coletiva, normas do grupo, capacidade e experiência, visualização e auto-imposição de desvantagem. É importante considerar esse conhecimento quando técnicos, professores e instrutores desejam aumentar a coesão em suas equipes ou grupos.

6. Identifique as diretrizes para desenvolver a coesão de uma equipe.

Os pesquisadores desenvolveram e descreveram recentemente intervenções para situações tanto de esporte como de exercícios. Entretanto, os membros do grupo, bem como técnicos ou líderes, devem assumir a responsabilidade pelo desenvolvimento da coesão no grupo.

TERMOS-CHAVE

coesão	fatores ambientais	esportes interativos
atratividade do grupo	fatores pessoais	esportes co-participativos
controle dos meios	fatores de liderança	direção da causalidade
coesão de tarefa	fatores de equipe	estabilidade
coesão social	sociograma	

QUESTÕES DE PENSAMENTO CRÍTICO

1. Você é o novo técnico de um time de uma escola de ensino médio que teve muitas desavenças e lutas internas na temporada passada. Usando as diretrizes fornecidas neste capítulo, discuta o que faria antes e durante a temporada para desenvolver coesão de tarefa e coesão social em sua equipe. Apóie seu plano com pesquisas, quando apropriado.
2. Você é o novo professor de educação física e quer entender melhor as relações pessoais entre seus alunos a fim de poder melhorar suas estratégias de ensino. Você acredita que um sociograma poderia ser uma boa forma de alcançar esse objetivo. Explique como um sociograma pode ajudá-lo a entender a atração interpessoal e a coesão de sua classe. Desenhe um sociograma hipotético de sua classe (limitado a 15 pessoas) e explique que informações ele lhe dá em relação ao desenvolvimento de coesão.
3. Você é convidado a desenvolver um programa para uma equipe local que ajude seus técnicos a desenvolverem maior coesão entre os jogadores, o que foi um problema no passado. Use o modelo conceitual de coesão de Carron, que se focaliza em quatro antecedentes principais de coesão, para explicar que tipo de programa desenvolveria e que informações daria a esses técnicos.

QUESTÕES DE REVISÃO

1. Discuta as definições de coesão, incluindo a diferença entre coesão de tarefa e coesão social.
2. Discuta como a medição da coesão se desenvolveu por meio da aplicação de questionários.

3. Os achados na literatura de pesquisa sobre a relação coesão-desempenho foram inconsistentes. Explique se ou como os tipos de instrumentos usados para medir esses dois fatores e as demandas da tarefa afetaram essa relação.
4. A coesão leva à vitória ou a vitória leva à coesão? Com base na literatura de pesquisa, discuta essa questão e suas implicações para os técnicos.
5. Embora os pesquisadores tenham se concentrado na relação coesão-desempenho, a coesão parece estar relacionada a diversas outras variáveis potencialmente importantes. Discuta a relação de coesão com quatro outros fatores além do desempenho.
6. Explique como a coesão está relacionada ao apoio social. Apresente três tipos diferentes de apoio social e a forma como você os desenvolveria para aumentar a coesão de grupo.
7. Embora seja freqüentemente considerado trabalho de um técnico desenvolver a coesão de equipe, os atletas também podem ajudar nesse processo. Se você fosse atleta de uma equipe sem coesão, o que você poderia fazer para desenvolver unidade nesta equipe?
8. Descreva o modelo conceitual usado para estabelecer intervenções de desenvolvimento de equipe em ambientes de esporte e exercício, indicando exemplos específicos para cada um dos quatro estágios.
9. Como você poderia aumentar a coesão de grupo entre participantes de aulas de condicionamento físico?
10. Descreva três elementos críticos sobre a maneira como os técnicos experientes vêm a coesão.