

Manual de Psicologia do Desporto



© 1996, S.H.O. - Sistemas Humanos e Organizacionais, Lda.

Título:

Manual de Psicologia do Desporto.

Autor(es):

José Fernando A. Cruz (Editor) e outros.

Colecção:

Manuais de Psicologia.

Coordenação editorial:

Bárbara Melo (SHO).

Capa:

José Pedro Costa (SHO).

Arranjo gráfico e composição:

João Sousa (SHO).

Primeira edição:

1996 (Junho)

ISBN:

972-96044-3-6

Depósito legal:

N.º 100851/96

Impressão e acabamentos:

LUSOGRAFE - BRAGA
Rua Abade da Loureira, 37

2.000 Exemplares

Reservados todos os direitos para a língua portuguesa, de acordo com a legislação em vigor, por

**S.H.O. - Sistemas Humanos e Organizacionais, Lda,
Rua Dr Francisco Duarte, nº 83, 1º
(Sala 3), 4700 Braga, Portugal (Telef.:
053-610146; Fax: 053-610039).**

Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida ou transmitida, sob qualquer forma ou por qualquer meio electrónico, mecânico, de fotocópia, de gravação informática ou similares, sem autorização prévia, por escrito, da S.H.O..

Impresso em Portugal - Printed in Portugal.

Prefácio

Agradecimentos

Í N D I C E

I INTRODUÇÃO À PSICOLOGIA DO DESPORTO

- 1 *P. 17*
Psicologia do desporto e da
actividade física: Natureza,
história e desenvolvimento
José F. Cruz
- 2 *P. 43*
Psicologia do desporto:
Passado, presente e futuro
José V. Raposo
- 3 *P. 67*
A psicologia do desporto
como ciência e como prática
António P. Brito
- 4 *P. 77*
Desporto psicológico: Dos
limites à transcendência do
corpo
Óscar F. Gonçalves
- 5 *P. 91*
Efeitos e benefícios
psicológicos do exercício e
da actividade física
*José F. Cruz, Paulo P.
Machado e
Maria P. Mota*
- 6 *P. 117*
Consequências psicológicas
do desporto escolar: Uma
óptica exterior à psicologia
Francisco Sobral
- 7 *P. 129*
A intervenção do psicólogo
no desporto: Crenças e
expectativas, problemas
éticos e desafios futuros
*José F. Cruz, A. Rui Gomes,
Miguel F. Viana e Pedro
Almeida*

II FACTORES PSICOLÓGICOS ASSOCIADOS AO RENDIMENTO DESPORTIVO

- 8 *P. 147*
Características, competências
e processos psicológicos
associados ao sucesso e ao
alto rendimento desportivo
José F. Cruz
- 9 *P. 173*
Stress e ansiedade na
competição desportiva:
Natureza, efeitos e avaliação
José F. Cruz
- 10 *P. 215*
A relação entre ansiedade e
rendimento no desporto:
Teorias e hipóteses
explicativas
José F. Cruz
- 11 *P. 265*
Auto-confiança e rendimento
na competição desportiva
José F. Cruz e Miguel F. Viana
- 12 *P. 287*
Atenção e concentração na
competição desportiva
Miguel F. Viana e José F. Cruz
- 13 *P. 305*
Motivação para a prática e
competição desportiva
José F. Cruz
- 14 *P. 333*
As atribuições causais em
contextos desportivos
António M. Fonseca

- 15 *P. 361*
Processamento da informação e tomada de
decisão no desporto
José Alves e Duarte Araújo
- 16 *P. 389*
Liderança de equipas desportivas e
comportamento do treinador
José F. Cruz e A. Rui Gomes
- 17 *P. 411*
A relação treinador-atleta
Sidónio Serpa
- 18 *P. 425*
Dinâmica de grupos e coesão nas equipas
desportivas
José F. Cruz e João M. Antunes
- 19 *P. 447*
Os comportamentos agressivos no desporto
Sidónio Serpa
- 20 *P. 453*
Respostas psicológicas à sobrecarga de treino
Miguel F. Viana
- 21 *P. 467*
Factores psicológicos associados às lesões
desportivas
José F. Cruz e Maria A. Dias
- 22 *P. 481*
Síndrome do "jet lag" e rendimento
desportivo: Uma abordagem psicofisiológica
Carlos F. Silva e Jorge M. Silvério
- 23 *P. 503*
O esgotamento ("burnout") no desporto
Jorge M. Silvério
- 24 *P. 521*
Rituais e superstição no desporto
António P. Brito

III PREPARAÇÃO MENTAL E PSICOLÓGICA PARA A COMPETIÇÃO DESPORTIVA

- 25 *P. 533*
O treino das competências psicológicas e a
preparação mental para a competição
José F. Cruz e Miguel F. Viana
- 26 *P. 567*
Técnicas e estratégias de controle do stress e
da ansiedade na competição desportiva
José F. Cruz
- 27 *P. 601*
O treino de formulação de objectivos como
estratégia motivacional
José F. Cruz
- 28 *P. 627*
Treino de imaginação e visualização mental
José F. Cruz e Miguel F. Viana
- 29 *P. 649*
Treino de competências atencionais no atleta
Miguel F. Viana
- 30 *P. 663*
Agresividad y rendimiento deportivo: Líneas
de intervención
Jose M. Buceta e Ana M. Bueno
- 31 *P. 673*
Psicología del deporte aplicada: Areas de
intervencion en relacion com el entrenador
Jose M. Buceta
- 32 *P. 679*
Dôr e recuperação psicológica no desporto e
na actividade física
José Luís P. Ribeiro

DINÂMICA DE GRUPOS E COESÃO NAS EQUIPAS DESPORTIVAS

José Fernando A. Cruz

Instituto de Educação e Psicologia, Universidade do Minho

&

João Miguel Antunes

Instituto de Educação e Psicologia, Universidade do Minho

INTRODUÇÃO

A máxima de que “o todo não é necessariamente igual à soma das partes” aplica-se inteiramente aos grupos e equipas desportivas. Vários exemplos poderão ser sugeridos: a) Muitas vezes, nem sempre a equipa que dispõe dos jogadores mais talentosos, ganha os jogos ou competições; b) Por vezes, algumas equipas conquistam títulos (campeonatos ou taças), sem disporem ou terem os melhores jogadores; c) Por vezes, um mesmo treinador ou líder de uma equipa, que é mau para essa equipa, é despedido e atinge o sucesso numa outra equipa, sem alterar o seu estilo próprio de liderança ou de relação com o grupo desportivo; d) Algumas equipas só experienciam sucesso desportivo após mudança da equipa técnica, apesar dos novos treinadores não alterarem de forma significativa a composição ou constituição-base da equipa; e) Muitos treinadores, em vez de seleccionarem os atletas mais talentosos para formarem uma equipa base, preferem um conjunto de atletas que jogam bem enquanto equipa e que se complementam uns aos outros.

O contexto desportivo constitui um ambiente particularmente importante e interessante para o estudo da dinâmica de grupos. Depois da família, uma equipa desportiva poderá ser o grupo mais influente a que determinados indivíduos pertencem. De facto, possui características estruturais únicas que oferecem vantagens, apresentando-se, assim, como um contexto ideal para o estudo das interacções sociais.

A psicologia do desporto debruça-se sobre o estudo de comportamentos, pensamentos e sentimentos dos indivíduos em contextos desportivos, não esquecendo que muitos destes comportamentos são influenciados pelos comportamentos e características dos ou-

tros, incluindo treinadores, dirigentes, espectadores, familiares e companheiros de equipa (Hanrahan, & Gallois, 1993). Com efeito, o desporto organizado é quase sempre levado a cabo na presença de outros. Assim, a situação do desporto implica necessariamente interacções sociais ou processos de grupo, os quais, em desportos de competição, têm essencialmente um carácter intergrupar (dado o seu objectivo central de vitória), apesar de também existir um carácter interpessoal.

Na sua essência, um treinador tem de lidar com um grupo de atletas que formam uma equipa, onde todos os indivíduos procuram atingir em conjunto objectivos comuns e onde o todo não é necessariamente igual à soma das partes (Silva, & Weinberg, 1984). Nesta relação treinador-atletas, as interacções/comunicações que se estabelecem devem possuir uma base comum de compreensão, estando na origem e/ou resolução de conflitos e problemas interpessoais num grupo desportivo e tendo necessariamente impacto no seu rendimento. O facto de a grande maioria das actividades desportivas envolver grupos ou equipas transforma as dinâmicas psicológicas dos grupos desportivos em componentes importantes da psicologia do desporto.

O rendimento do grupo é um factor particularmente prático e premente dado que a maioria dos treinadores, assim como todos aqueles que trabalham no desporto em geral, dedicam um esforço considerável a fim de maximizarem o rendimento da equipa (Gill, 1984). Quando se considera o rendimento do grupo, um complexo conjunto de variáveis socio-psicológicas de natureza interactiva é introduzido. Apesar do talento ser extremamente importante para o sucesso dos atletas no contexto desportivo, como em qualquer outro contexto, a dinâmica de grupos desempenha um papel importante na obtenção de resultados em competição: o rendimento de uma equipa não se limita à simples soma dos rendimentos individuais. Assim, do ponto de vista prático, tal como do ponto de vista teórico, a dinâmica de grupos e as interacções sociais constituem uma importante área de investigação. Tal como referem Carron e Chelladurai (1978), desde há muito que se verifica um interesse particular em fornecer uma identificação compreensiva dos factores que contribuem para a excelência do rendimento colectivo.

Deste modo, torna-se evidente a relevância que é atribuída em contextos desportivos a três elementos permanentemente presentes: os atletas enquanto membros do grupo e da equipa desportiva, considerada como um todo; o papel do treinador, assumido enquanto líder, nas interacções que estabelece com os seus atletas; e o sucesso do rendimento desportivo, que constitui o objectivo último da generalidade dos desportos de competição e de todos os agentes envolvidos na sua prática.

DINÂMICA DE GRUPOS EM CONTEXTOS DESPORTIVOS

A designação dinâmica tem sido desde sempre conotada e associada às ideias de actividade, força, energia e mudança. Deste modo, não constituiu nenhum tipo de acidente o facto de Lewin, em 1943, ter introduzido o termo dinâmica de grupos para representar todos aqueles processos subjacentes às mudanças associadas com o envolvimento do grupo (Carron, 1980). No entanto, apesar de ter sido Lewin a popularizar o termo, os dois investigadores reconhecidos como os mais produtivos nesta área são Cartwright e Zander (1968), que consideram a dinâmica de grupo como um campo "dedicado ao progresso do conhecimento acerca da natureza dos grupos, das leis do seu desenvolvimento e suas interrelações

com os indivíduos, outros grupos e instituições de maior dimensão" (p. 7). Desde então, o termo dinâmica de grupo tem sido utilizado de duas formas principais: ou para descrever a vitalidade e natureza de mudança dos grupos; ou como um campo de estudo que centra a sua atenção no comportamento dos grupos (Widmeyer, Brawley & Carron, 1992).

Aceitando que os grupos não são estáticos, então, a dinâmica de grupos refere-se ao estudo dessas entidades em mudança, estudo este que constitui um esforço vantajoso devido à prevalência dos grupos e ao impacto que desencadeiam sobre os indivíduos. Como já foi referido, os grupos desportivos possuem características estruturais únicas, as quais oferecem vantagens especiais com respeito à pesquisa dos pequenos grupos. Do mesmo modo, "o estudo da dinâmica de grupos desportivos é igualmente significativo, dados os importantes papéis que as equipas de atletas desempenham nas vidas de tantos seres humanos" (Widmeyer, et al., 1992, p. 163). Contudo, é de fundamental importância definir o conceito de grupo ou equipa desportiva, dado que não se pode simplesmente adoptar uma definição de grupo geralmente utilizada e transferi-la para o contexto desportivo. Deste modo, considera-se aqui a definição de Carron (1993): "equipa desportiva é um conjunto de indivíduos que possuem uma identidade colectiva, têm metas e objectivos comuns, partilham um destino comum, desenvolvem padrões de interacção e modos de comunicação estruturados, exibem interdependência pessoal e de tarefa, e que consideram-se como sendo um grupo" (p. 44).

Partindo da perspectiva da dinâmica de grupos, têm sido desenvolvidas numerosas investigações debruçando-se sobre o desporto em geral, tendo subjacentes quatro perspectivas que têm procurado saber: a) como é que os grupos, particularmente os espectadores, afectam os indivíduos (orientadas essencialmente pelas teorias da facilitação social); b) como se relacionam o rendimento individual e o rendimento do grupo (com maior relevo para o modelo de Steiner (1972) da produtividade do grupo e para as referências ao efeito de Ringelman e ao fenómeno de "social loafing"); c) como é que os indivíduos afectam os grupos (evidenciando o papel importante que o treinador tem no desenvolvimento do trabalho de equipa, unidade e moral da equipa enquanto líder); e d) como é que as relações interpessoais dentro dos grupos se relacionam com o sucesso das equipas (com destaque para o papel da coesão de grupo e dos processos de comunicação) (Silva, & Weinberg, 1984).

O rendimento colectivo no desporto

O rendimento colectivo de um grupo constitui, sem dúvida, um dos tópicos mais actuais, ao qual os treinadores e técnicos dedicam o máximo de esforço e trabalho, com o objectivo de o maximizar e optimizar. Embora em geral e do ponto de vista teórico a regra de que "os melhores atletas fazem a melhor equipa" seja aceitável, na prática, muitas vezes, esta regra não se confirma, demonstrando assim que a relação entre as capacidades individuais e o rendimento colectivo não é perfeita (Gill, 1986). Por outras palavras, a prática e o quotidiano desportivo evidenciam claramente que "uma boa equipa é muito mais do que a soma das suas partes".

Steiner (1972) propôs um modelo teórico para demonstrar a relação entre o rendimento individual e o rendimento colectivo no desporto. Mais concretamente, tal modelo tem subjacente a seguinte equação:

$$\text{Produtividade actual (real)} = \text{Potencial produtividade} - \text{Perdas devido a processos de grupo imperfeitos ou defeituosos.}$$

A potencial **produtividade do grupo** se refere aos melhores rendimentos possíveis do grupo, em face dos seus recursos (capacidades, conhecimento, experiência e competência de cada atleta) e das exigências da tarefa. Conceptualizando a capacidade individual como o recurso mais importante para os grupos, Steiner (1972) parece assim confirmar a máxima de que “os melhores atletas fazem a melhor equipa”.

No entanto, o seu modelo vai mais longe ao salientar que os recursos devem ser revelantes para as tarefas em causa. Em sua opinião, a produtividade actual e real de um grupo geralmente não é equivalente à sua potencial produtividade. Neste sentido, só quando um grupo utiliza eficazmente os seus recursos para dar resposta às exigências da tarefa é que o seu rendimento e produtividade real se aproxima da produtividade potencial. Numa equipa de futebol, por exemplo, terá que existir um trabalho colectivo preciso e automatizado entre defesas, médios e avançados.

Como já se referiu, a discrepância entre o rendimento actual e o potencial deve-se, de acordo com este modelo, a processos de grupo imperfeitos ou defeituosos. Segundo Steiner (1972) existem dois tipos ou categorias de perdas de produtividade devido a estes processos de grupo imperfeitos: perdas de motivação e perdas de coordenação. As perdas de motivação ocorrem quando alguns membros do grupo não dão o seu melhor ou máximo de esforço (100%), talvez por acharem que isso deve ser da competência das “estrelas” da equipa ou dos atletas “melhor pagos”. Por sua vez, as perdas de coordenação ocorrem quando a falta de “timing” ou o recurso a estratégias ineficazes impede que o potencial máximo de rendimento seja atingido (Ex: a incapacidade de uma equipa de basquetebol em fazer chegar a bola ao seu melhor lançador de 3 pontos; ou a falta de “timing” e precisão de passe do passador de uma equipa de voleibol, para os seus rematadores; ou quando, num jogo de ténis em pares, os adversários lançam a bola para o meio do “court” e nenhum dos membros da equipa-par procura responder, porque pensa que o outro colega o fará).

Como parece óbvio, desportos que exijam elevados níveis de interacção e cooperação entre os membros da equipa (ex: futebol, andebol, basquetebol, voleibol) são muito mais vulneráveis e susceptíveis à ocorrência de perdas ou falta de coordenação, comparativamente a modalidades como a natação ou atletismo, onde as exigências de interacção, coordenação e cooperação são menores.

Alguns autores (Gill, 1986; Weinberg & Gould, 1995) têm vindo a sugerir que uma boa parte da explicação para as causas das perdas referidas poderá ser encontrado no chamado “**efeito de Ringelmann**”: um fenómeno através do qual o rendimento individual diminui à medida que aumenta o número de pessoas no grupo. Por outras palavras, tendo por base um estudo efectuado por Ringelmann, um engenheiro agrícola francês, há cerca de um século, e estudos posteriores de Ingham, Levinger, Graves e Peckham (1974), parece existir alguma evidência para o facto de o rendimento médio individual diminuir, devido a perdas motivacionais (muito mais do que a perdas de coordenação), quando aumenta o tamanho dos grupos.

Um outro fenómeno que poderá oferecer alguma clarificação para o rendimento colectivo e processos de grupo poderá ser aquele que é geralmente designado de “**social loafing**”. Por outras palavras, o fenómeno de “social loafing” refere-se ao facto de os membros de uma equipa ou de um grupo não darem o seu máximo, ou seja, 100% de esforço, devido a falhas ou razões de ordem motivacional. Os resultados de estudos conduzidos por Latane, Williams e Harkins (1979; Williams, Harkins, & Latane, 1981) sugerem que a identificabilidade do rendimento individual (até que ponto o rendimento de um membro da

equipa á claramente identificável, visível e reconhecido) constitui o aspecto crítico neste fenómeno. De acordo com esta perspectiva, quando os membros de um grupo ou equipa acreditam que os seus esforços são identificados e reconhecidos pelos outros, o fenómeno de “social loafing” diminui. Pelo contrário, quando os elementos de um grupo acreditam ou sentem que o seu esforço se “perde” ou “não se percebe no meio dos outros”, têm tendência para não dar o seu máximo de esforço e, conseqüentemente, para terem um rendimento menor.

Weinberg e Gould (1995) apontam algumas causas que poderão estar na origem do fenómeno de “social loafing” em equipas desportivas: a) os atletas acreditarem que os seus colegas de equipa estão menos motivados que eles e, por não quererem desempenhar o papel de “parvos”, colocam um menor empenho e esforço; b) os atletas acreditarem que o facto de se esforçarem ao máximo não lhes trará reconhecimento adicional por parte das outras pessoas e que, de qualquer modo, o seu esforço esbater-se-á e não será reconhecido no meio da “confusão” (grupo); c) os atletas sentirem e acreditarem que se podem “esconder” no meio do rendimento colectivo, evitando assim as consequências negativas por não darem o seu máximo.

A equipa desportiva como um grupo

Para compreender as descobertas da investigação já realizada e para orientar a investigação futura, parece ser necessário o desenvolvimento de abordagens teóricas abrangentes para o estudo da dinâmica de grupos, em vez de estudos fragmentados, sem modelos teóricos subjacentes, que orientem de forma sistemática a recolha de dados e a interpretação de resultados. Apesar de diversas tentativas neste sentido, como por exemplo o modelo desenvolvido por Steiner (1972) acerca da produtividade do grupo, não existe uma teoria suficientemente ampla que explique a dinâmica das equipas desportivas ou mesmo dos grupos em geral. No entanto, certos modelos e abordagens conceptuais têm sido avançados procurando identificar e organizar as categorias de variáveis que operam com os grupos (Widmeyer, et al., 1992).

Nesse sentido, com o objectivo de examinar a dinâmica de grupo em equipas desportivas, Carron (1988) desenvolveu um modelo conceptual (ver Figura 1) extremamente útil para a compreensão desta temática.

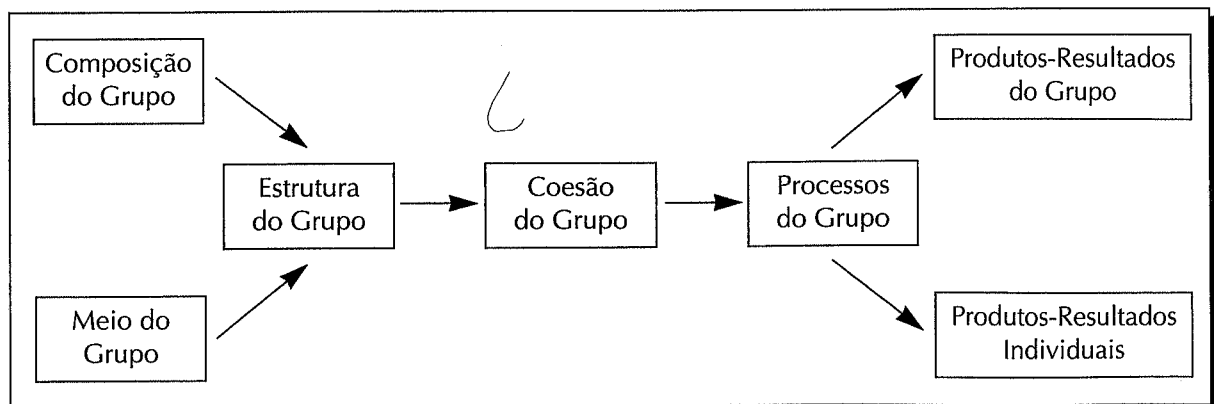


Figura 1 – Modelo conceptual para examinar a equipa desportiva como um grupo
(Adaptado de Carron, 1988)

Neste modelo são identificados vários factores que contribuem para os produtos individuais (satisfação, participação e adesão, conformidade com normas e redução da ansiedade, por exemplo) e para os produtos grupais (ex: rendimento da equipa e o aumento da moral colectiva), ou seja, os resultados quer para o grupo no seu todo, quer para os indivíduos que o constituem e que advêm do seu envolvimento nesta dinâmica.

Um destes factores, a composição de grupo (ou atributos dos membros), refere-se, segundo Carron (1993), à relação entre as características dos indivíduos que compõem o grupo: as suas características físicas, capacidades mentais e motoras, atitudes, motivos, traços psicológicos, necessidades e identificadores sociais (ex: sexo, idade, raça, religião, estatuto e educação), que reflectem, no fundo, a quantidade de recursos no grupo, o seu grau de heterogeneidade e complementaridade.

Relativamente ao meio ambiente do grupo, esta designação representa todas as condições que rodeiam o grupo, nomeadamente as condições situacionais, físicas, climáticas e/ou geográficas, tendo também repercursões em termos dos resultados finais do grupo e dos seus elementos.

Adicionalmente, podemos identificar quatro componentes que, de acordo com Shaw (1981, cit. por Carron, 1993), reflectem a emergência da estrutura do grupo: a) a localização geográfica dos seus membros; b) o estatuto, ou seja, as diferenças em termos de poder, prestígio e importância entre os membros do grupo; c) os papéis, isto é, responsabilidades pessoais para com o grupo, para os quais os membros têm expectativas partilhadas; e d) as normas ou padrões colectivos de comportamento para os quais os membros também têm expectativas partilhadas.

A coesão de grupo é também, e igualmente, um dos factores que se reflecte em termos de resultados e que, segundo Carron (1982), pode ser definida como “um processo dinâmico que se reflecte na tendência para o grupo se manter unido em perseguição das suas metas e dos seus objectivos” (p. 124).

Por último, como considera Carron (1993), “os processos do grupo reflectem as interações vitais e dinâmicas associadas com a qualidade ou estado de membro em grupos maduros” (p. 55). Efectivamente, os membros de uma equipa comunicam em relação a assuntos de ordem social e de tarefa, estabelecem objectivos colectivos e pessoais, experimentam sucessos e insucessos elaborando explicações causais, tomam decisões e desenvolvem confiança pessoal e colectiva.

NATUREZA DA COESÃO EM EQUIPAS DESPORTIVAS

A origem do termo coesão é a palavra latina *cohaesus*, que significa aderir ou manter-se unido. Este conceito tem sido mantido em várias definições de coesão, tal como nos refere Carron (1984): “Gross e Martin (1952) entendem coesão como a resistência do grupo a forças disruptivas, enquanto Festinger, Schachter e Back (1950) a definem como o campo total de forças que têm como consequência que os membros se mantenham em grupo” (p. 341). No entanto, mesmo após a apresentação destas definições, muitos investigadores têm ignorado um número significativo de tipos de forças importantes e em vez de as considerarem, têm tratado a coesão apenas como a atracção do grupo para os seus membros. De facto, na opinião de Widmeyer, Carron e Brawley (1993), parece que a maioria das definições reflectem a atractividade do grupo para os seus membros enquanto poucas são as que incorporam a percepção da unidade do grupo.

Como já referimos, a definição de coesão de Carron (1982) relativamente a equipas desportivas enquadra-nos numa dinâmica que se reflecte na tendência para o grupo se manter unido enquanto perseguindo as suas metas e objectivos, definição esta que nos permite distinguir coesão de adesão, que apenas implica o facto de se manter a união. Independentemente da perspectiva que se assuma em relação ao desenvolvimento da coesão de grupo, devemos considerá-la mais como um processo dinâmico do que como uma entidade estática. Assim, particularmente no desporto, esta ideia implica que a coesão deverá flutuar ao longo do decorrer de uma época, interagindo de forma circular e contínua com outras propriedades de um grupo, tais como, rendimento, satisfação, conformidade, aceitação de papéis e estabilidade da própria equipa. Estas variáveis grupais, em vez de serem tratadas como condições antecedentes ou consequentes à coesão, provavelmente deverão ser encaradas como correlações, evidenciando-se a natureza circular da coesão.

De referir que relativamente ao estudo da coesão, ao contrário do que é comum ocorrer em termos de investigação nas ciências desportivas, este surgiu logo após uma pesquisa embrionária de Festinger e seus colegas em 1950, quando Fiedler, Hartman e Rudin (1952) examinaram o "fervor interpessoal" em equipas de basquetebol.

Desde então, e de uma forma geral, todas as investigações têm utilizado várias abordagens unidimensionais para operacionalmente definir e medir a coesão. Entre estas encontramos a coesão definida como atracção interpessoal, como atracção individual para o grupo, como similaridade de outros membros do grupo ou ainda como envolvimento/compromisso para com o grupo.

No entanto, devemos considerar a coesão não como um constructo unidimensional, mas sim multidimensional dado que, tal como refere Carron (1981), existem vários tipos de coesão. Nesse sentido, Carron (1982) elaborou um sistema conceptual de coesão em equipas desportivas (ver Figura 2).

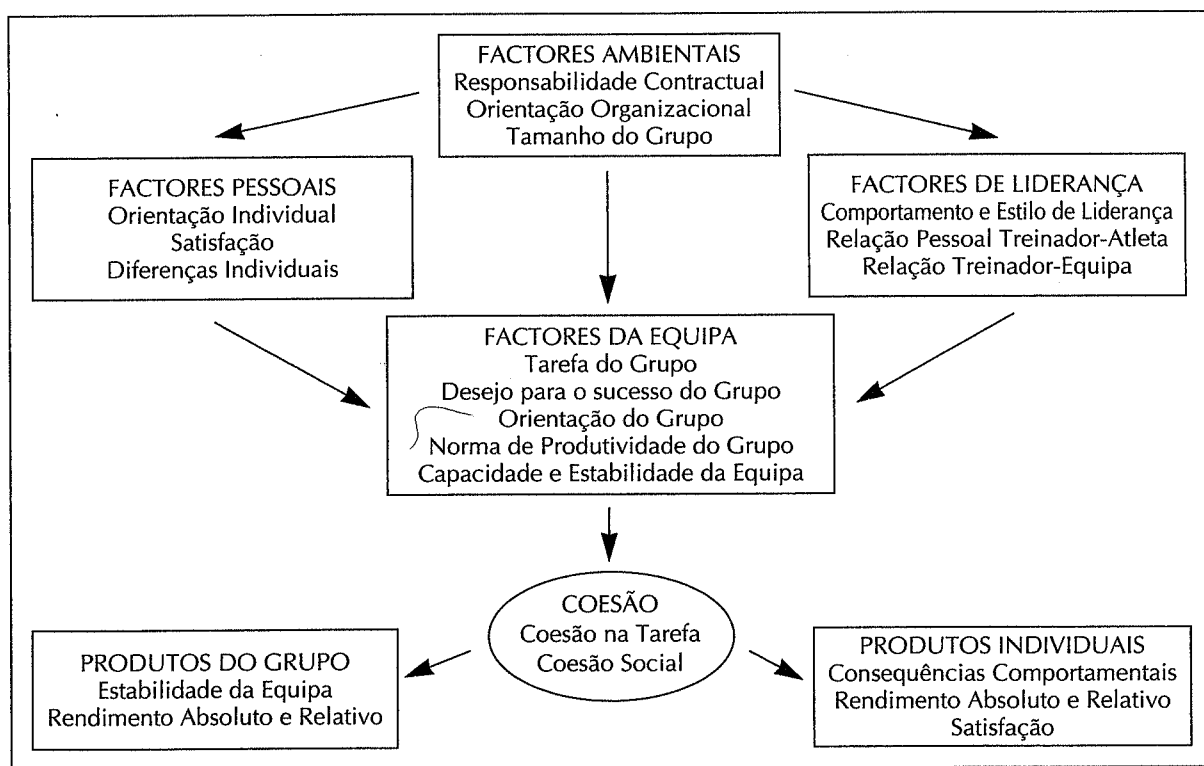


Figura 2 – Sistema conceptual da coesão em equipas desportivas (Adaptado de Carron, 1982)

Neste sistema conceptual propõem-se a coesão social e coesão na tarefa como mediadores da relação entre um conjunto de variáveis antecedentes e os produtos individuais e grupais. São sugeridas quatro categorias de antecedentes: situacionais ou ambientais, pessoais, de liderança e da equipa.

Relativamente aos determinantes situacionais, podemos identificar o tamanho do grupo como uma variável capaz de influenciar diferentes aspectos da coesão. Por exemplo, Widmeyer, Brawley e Carron (1990) verificaram que atletas de basquetebol (recreativo) competindo ao longo de uma época expressavam uma maior coesão na tarefa quando pertenciam a equipas pequenas.

As características pessoais dos membros de uma equipa podem também influenciar a coesão. Widmeyer e colaboradores (1985) notaram, por exemplo, a existência de diferenças entre sexos em termos de coesão social em atletas de equipas desportivas, sendo mais elevada nos homens do que nas mulheres.

Por outro lado, as interacções complexas que se estabelecem entre um treinador e os seus atletas podem igualmente influenciar o desenvolvimento da coesão. Num estudo recente, Westre e Weiss (1991) examinaram a relação entre a coesão de equipa e as percepções do estilo de liderança e dos comportamentos dos seus treinadores, evidenciando que os treinadores que eram vistos como fornecendo maiores níveis de apoio social, treino e instrução, feedback positivo e estilo democrático, tinham atletas que percepcionavam maiores níveis de coesão na tarefa nas suas equipas. Descobriram ainda que esta relação era moderada, quer pelo sucesso individual e da equipa, quer pelo estatuto de jogador (mas não pela posição que ocupavam: defensiva ou ofensiva).

Enquanto factores da equipa, a experiência partilhada pode ser dada como um exemplo de um antecedente da coesão. Uma série de sucessos ou insucessos partilhados por membros de uma equipa pode conduzi-los a uma maior união (Carron, & Ball, 1977). Por outro lado, os resultados de Brawley, Carron e Widmeyer (1993) apresentam alguma evidência para a ideia de que a participação no estabelecimento de objectivos está positivamente relacionada com a percepção da coesão da equipa. Para Carron e Chelladurai (1981) a percepção da coesão é ainda moderada pela natureza da tarefa desportiva.

Widmeyer e Williams (1991), utilizando o modelo de Carron (1982), procuraram identificar possíveis antecedentes da coesão num tipo de desporto como o golfe (não interdependente) e descobriram que a satisfação individual é o melhor predictor das diferentes dimensões da coesão. Os dados destes investigadores não ofereceram grande evidência para este modelo, dado que a coesão está, assim, muito mais relacionada com factores individuais tais como a satisfação, do que com factores ambientais, de liderança ou da equipa.

Relativamente às consequências da coesão, Carron (1982) apresenta dois factores como consequências positivas: produtos individuais e produtos colectivos ou do grupo. A título exemplificativo, baixos níveis de absentismo/desistências e boa pontualidade têm sido encontrados nos atletas de desportos de recreação que percepcionam altos níveis de coesão de grupo, nomeadamente em termos de integração no grupo e orientação social, evidenciando-se ainda que há maior estabilidade e menor número de abandonos em equipas mais coesas (Carron, Widmeyer, & Brawley, 1988). Resultados semelhantes foram obtidos por Spink e Carron (1993) que também demonstraram uma associação positiva entre a coesão e a aderência ao grupo, mais especificamente, em termos da redução do absentismo e dos atrasos em equipas sujeitas a programas de "team building". Estes autores (Carron, & Spink, 1993) verificaram que os atletas das equipas sujeitas a estes programas, expressavam mais

atração individual para o grupo, bem como um aumento significativo da satisfação individual. De facto, tem-se comprovado que a coesão tem algum impacto sobre o estado psicológico dos atletas, por exemplo, sobre a satisfação com a experiência competitiva, a qual tende a aumentar com a percepção de elevada coesão (Horn, 1992). Também Carron, Ball e Chelladurai (1977) demonstraram que a coesão está ligada à satisfação dos membros. Do mesmo modo, Brawley, Carron e Widmeyer (1988) referem que os membros de equipas desportivas mais coesas dispõem de percepções mais fortes de que a sua equipa é capaz de fazer frente ao impacto negativo de acontecimentos perturbadores ou ameaçadores.

Contudo, a grande maioria das investigações que pretende analisar a relação da coesão com os produtos da equipa tem-se dedicado à análise do rendimento, sendo os resultados, de alguma forma, contraditórios. Por exemplo, num estudo realizado por Spink (1990) foi investigada a relação entre a coesão e a eficácia colectiva em equipas de voleibol recreativas e de elite, demonstrando-se que esta relação apenas se verifica nas equipas de elite, evidenciando-se assim o papel moderador do nível de competição nesta relação.

De acordo com Widmeyer e colaboradores (1993), na investigação já efectuada neste domínio, tem sido demonstrado que a coesão se relaciona com vários factores, tais como o rendimento, a satisfação, as interacções sociais e de tarefa e a comunicação dentro da própria equipa, os esforços do treinador para reforçar a coesão, a importância do objectivo da equipa, a estabilidade do grupo, a aceitação de papéis e a conformidade com as normas do grupo, a eficácia colectiva e as percepções do estilo e comportamentos de liderança. Tem sido também demonstrado que certas relações da coesão são moderadas pelo estatuto de titular dos membros, pelas suas percepções do sucesso individual e colectivo e pelo nível competitivo.

Não admira por isso que recentemente Partington e Shangi (1992), na busca da compreensão da “psicologia da equipa” e em face dos resultados de um estudo com atletas canadianos, tenham sugerido e concluído que a eficácia de uma equipa exige uma perspectiva multidimensional que inclui os seguintes elementos: a) atitude e talento do atleta; b) liderança técnica do treinador; c) liderança interpessoal do treinador; d) coesão social; e) integração na tarefa; e, finalmente f) estilo de jogo da equipa.

MEDIDA E AVALIAÇÃO DA COESÃO

Um primeiro instrumento, denominado por “**Sport Cohesiveness Questionnaire**” e desenvolvido por Martens, Landers e Loy em 1972, esteve na base de numerosos estudos de coesão em equipas desportivas. O “**Sport Cohesiveness Questionnaire**” avalia, em primeiro lugar, o grau em que cada membro de uma equipa gosta da companhia dos outros. Este instrumento de nove itens mede os sentimentos e avaliações dos membros acerca dos outros membros, os sentimentos relativos à equipa como um todo e as percepções dos membros sobre a proximidade da equipa. Uma dimensão de coesão de equipas que, na opinião de Hanrahan e Gallois (1993), é praticamente ignorada por este questionário é a coesão de tarefa, ou seja, o grau em que cada membro de uma equipa trabalha em conjunto para concretizar determinada tarefa.

O erro apontado à generalidade dos estudos que utilizaram este instrumento tem sistematicamente consistido na ausência de aplicação de uma boa definição operacional do conceito de coesão. De facto, as definições conceptuais e operacionais de coesão e as suas

ligações com a mensuração têm sido feitas de uma forma muito pobre, o que tem tornado extremamente difícil determinar se todos os estudos têm efectivamente medido o mesmo constructo, dada a inexistência de transparência na medida e operacionalização da coesão.

Outras medidas de coesão em contexto desportivo, para além do "Sport Cohesiveness Questionnaire", foram desenvolvidas durante a década passada. O "**Team Cohesion Questionnaire**", construído por Gruber e Gray em 1981 consiste em 13 itens que, segundo os autores, medem seis factores diferentes da coesão. Para além da coesão de tarefa e coesão de afiliação, este instrumento mede igualmente a satisfação relativa à performance da equipa e individual, o desejo de reconhecimento e o valor atribuído ao facto de se pertencer ao grupo.

Aproximadamente na mesma altura, Carron (1982) salientou a necessidade de desenvolver um modelo conceptual, tendo associado a ele um instrumento, por forma a guiar todos os estudos e medidas da coesão. Dois grupos de investigadores, de forma independente, responderam à sugestão de Carron (1982) para o desenvolvimento de novos instrumentos de análise do constructo coesão.

Um primeiro grupo de investigadores (Yukelson, Weinberg, & Jackson, 1984) desenvolveu o "**Multidimensional Sport Cohesion Instrument**". Este instrumento foi elaborado com base em itens retirados de outros instrumentos de análise da coesão e de conceitos relacionados com a dinâmica de grupos. Constituiu um grande avanço na medida em que os autores reconheceram, efectivamente, a natureza multidimensional do conceito de coesão que, através da estrutura factorial das respostas dos sujeitos, revela diferentes dimensões da coesão. Apesar de terem começado por analisar aspectos da coesão relacionados com a tarefa e com aspectos sociais, o questionário final de 22 itens revela quatro factores comuns: atracção para o grupo, unidade nos objectivos do grupo, qualidade do trabalho de equipa e papéis valorizados. Os autores demonstraram que este instrumento tinha uma boa validade e fidelidade. No entanto, uma limitação tem a ver com o facto de terem redigido itens específicos ao basquetebol e ao facto de todo o desenvolvimento posterior se ter concretizado apenas neste contexto. Desta forma, poder-se-ão colocar algumas dúvidas quanto à adaptabilidade do instrumento aos vários contextos de desportos colectivos.

Mas um segundo grupo de investigadores envolveu-se também na construção de um novo instrumento e de um novo modelo conceptual (ver Figura 3). Assim, Carron, Widmeyer e Brawley (1985), partindo da definição de coesão de Carron (1982) e com base numa revisão da literatura acerca da natureza do grupo e da coesão de grupo, apresentam duas distinções como aspecto central do modelo. A primeira distinção estabelece-se entre aspectos individuais e grupais da vida do grupo, enquanto a segunda se estabelece entre aspectos sociais e de tarefa do envolvimento do grupo.

O modelo é baseado no pressuposto de que os aspectos individuais e grupais da coesão são representados, em parte, como crenças e percepções múltiplas dos membros individuais do grupo. É proposto que cada membro integra a informação sobre vários aspectos do mundo social que é relevante e significativo para o grupo. Desta forma, uma variedade de crenças e percepções são geradas acerca das formas pelas quais o grupo e os seus membros, conjuntamente, permanecem unidos em perseguição dos seus objectivos e metas. As crenças e percepções geradas podem ser classificadas em duas amplas categorias. A primeira categoria é a integração no grupo, que se refere às crenças e percepções dos membros individuais do grupo acerca da equipa na sua totalidade. A segunda categoria é a atracção individual para o grupo que representa as crenças e percepções, não só acerca do

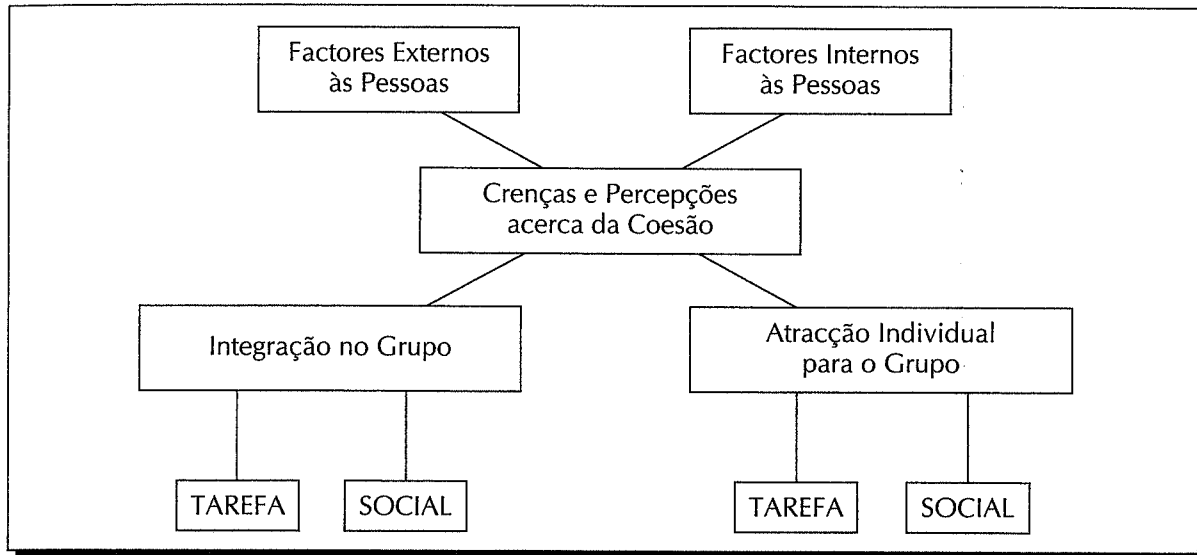


Figura 3 – Modelo conceptual da coesão (Adaptado de Carron e col., 1985)

que inicialmente atrai as pessoas, como também o que as continua a atrair para o grupo. Ambas as categorias são ainda divididas em orientações para a tarefa (com o objectivo de atingir os objectivos e metas do grupo) e orientações sociais (a fim de desenvolver e manter relações sociais com o grupo).

Este modelo conceptual apresenta, assim, quatro dimensões relacionadas e referentes a crenças e percepções múltiplas que fazem parte do processo dinâmico que caracteriza a coesão de grupo (enquanto constructo multidimensional) e que, agindo em conjunto, criam o sentimento de coesão no grupo e nos respectivos membros. Do ponto de vista teórico, cada dimensão poderia ser suficiente para encorajar os atletas a permanecerem com o seu grupo. No entanto, dado que se trata de um processo dinâmico, pensa-se que a contribuição relativa de cada dimensão deverá variar ao longo do tempo dependendo do impacto de variáveis que se suspeitam ser moderadoras e que fazem parte daquilo que constitui a experiência social do grupo.

Por isso, de forma consistente com o seu modelo, e com o objectivo de avaliar o ambiente e a coesão de grupos desportivos, Carron, Widmeyer e Brawley (1985) desenvolveram um questionário próprio: o **“Group Environment Questionnaire”** (GEQ). O GEQ é constituído por 18 itens, respondidos numa escala tipo Likert de 9 pontos (1=Discordo totalmente; 9= Concordo totalmente), destinados a avaliar diferentes aspectos da coesão em equipas ou grupos desportivos. A Figura 4 descreve as diferentes dimensões e manifestações de coesão avaliadas pelo GEQ (Carron, 1993).

Mais concretamente, o GEQ contém 4 sub-escalas que pretendem avaliar outras tantas dimensões da coesão desportiva: 1) Integração no Grupo – Tarefa, que reflecte os sentimentos individuais dos membros da equipa acerca da semelhança e proximidade da equipa como um todo, em relação às tarefas do grupo (5 itens – Exemplo: “A nossa equipa está unida na tentativa de alcançar os seus objectivos de rendimento”); 2) Integração no Grupo – Social, que reflecte os sentimentos e percepções individuais dos membros da equipa acerca da semelhança e proximidade no interior da equipa como um todo, enquanto unidade social (4 itens – Exemplo: “A nossa equipa gostaria de passar algum tempo junta, fora da época competitiva”); 3) Atracção Individual para o Grupo – Tarefa, que

CONSTRUCTO	DEFINIÇÃO
Atracções individuais para o grupo – Tarefa	Percepções individuais dos membros da equipa acerca do seu envolvimento pessoal com as tarefas, produtividade e objectivos do grupo.
Atracções individuais para o grupo – Social	Percepções individuais dos membros da equipa acerca da aceitação do envolvimento pessoal e da interacção com o grupo.
Integração no grupo – Tarefa	Percepções individuais dos membros da equipa acerca da semelhança, proximidade e união no interior da equipa como um todo, face às tarefas do grupo.
Integração no grupo – Social	Percepções individuais dos membros da equipa acerca da semelhança, proximidade e união no interior da equipa como um todo, face ao grupo enquanto unidade social.

Figura 4 – Manifestações de coesão avaliadas pelo “Questionário do Ambiente de Grupo – G.E.Q.”
(Adaptado de Carron, 1993)

reflecte os sentimentos individuais dos membros da equipa acerca do seu envolvimento pessoal com as tarefas, produtividade, metas e objectivos do grupo (4 itens – Exemplo: “Não estou satisfeito com a quantidade de tempo que tenho jogado”); e 4) Atracção Individual para o Grupo – Social, que avalia os sentimentos individuais dos membros da equipa no que se refere ao seu envolvimento, aceitação e interacção social com o grupo (5 itens – Exemplo: “Alguns dos meus melhores amigos estão nesta equipa”).

Os “scores” de cada sub-escala do GEQ são obtidos adicionando os valores atribuídos em cada item (alguns itens têm cotação reversa ou invertida) e dividindo pelo número de itens de cada sub-escala. Assim, valores mais elevados nas diferentes sub-escalas reflectem níveis mais elevados de coesão nas diferentes dimensões avaliadas. Recentemente, uma versão em língua portuguesa deste instrumento de avaliação foi objecto de adaptação, junto de atletas nacionais de alta competição (Antunes, 1994; Cruz & Antunes, no prelo). Na opinião de Hanrahan e Gallois (1992) o GEQ é a medida de coesão da equipa melhor testada psicometricamente, onde um modelo conceptual próprio serviu de base para o desenvolvimento e validação do instrumento.

Mas para além dos instrumentos de auto-relato (questionários), os sociogramas têm constituído também uma outra medida da coesão social, com a vantagem adicional de fornecerem informação sobre o modo como os diferentes elementos de uma equipa se relacionam entre si ou se alguns membros se encontram socialmente isolados. Por forma a recolher informação para elaborar o sociograma, geralmente solicita-se aos atletas que de forma honesta respondam a questões como: a) “Indique as três pessoas da equipa que gostaria mais de convidar para uma festa e as três que gostaria menos de convidar”; ou b) “Indique as três pessoas com quem gostaria mais de partilhar o quarto nos estágios e deslocações da equipa e as três com quem gostaria menos de o fazer”.

As respostas a estas questões permitem a elaboração de um sociograma contendo e ilustrando o padrão de relações interpessoais no seio da equipa. A Figura 5 exemplifica o sociograma de uma equipa de basquetebol. Como se poderá verificar, na parte central do diagrama estão representados os atletas mais frequentemente escolhidos, enquanto os menos frequentemente escolhidos se distribuem à sua volta. As setas indicam a direcção da escolha e quando esta escolha é recíproca entre dois atletas é representada por setas em ambas as direcções entre ambos os atletas. Através deste exemplo pode ver-se assim que nesta equipa representada no sociograma, entre outros aspectos : a) existe um atleta de quem toda a gente parece gostar (o Toni); b) existe um jogador isolado da equipa, de quem vários colegas parecem não gostar (o Pedro); e c) existem dois atletas que constituem entre si uma unidade fechada e que não estão envolvidos com o resto da equipa (o Zé e o Manel).

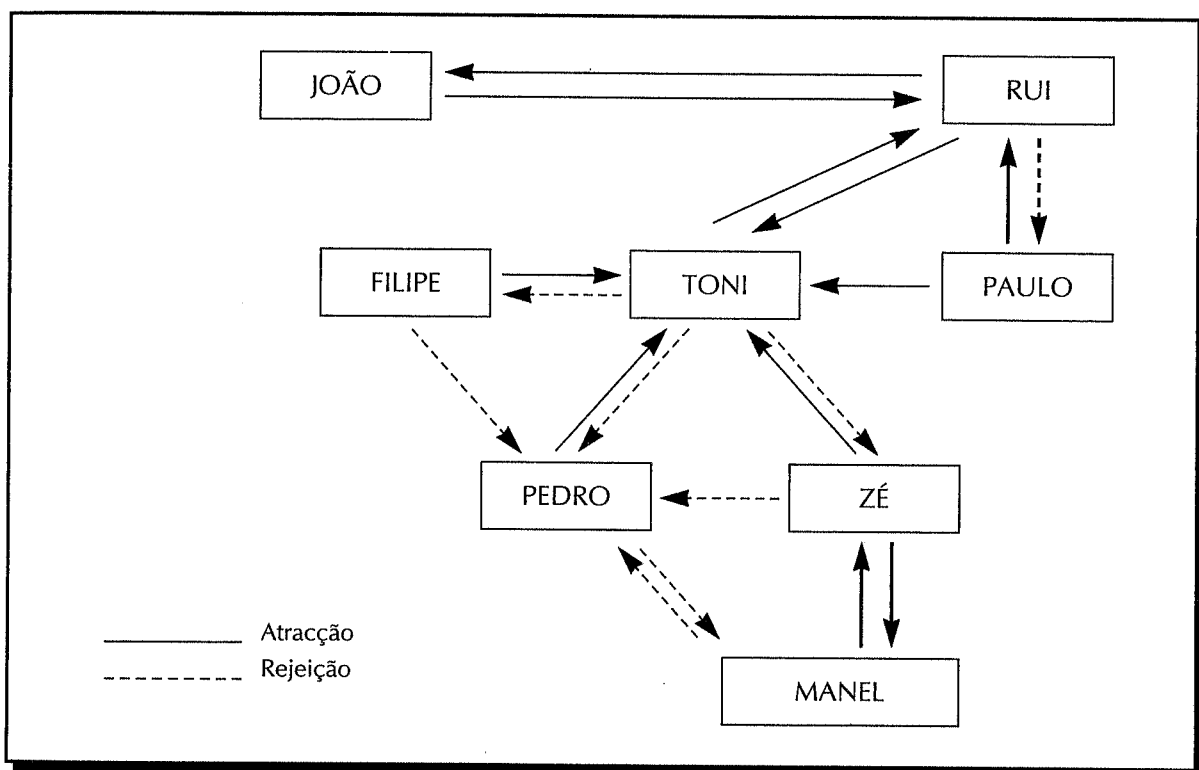


Figura 5 – Exemplo de sociograma de uma equipa de basquetebol
(Adaptado de Weinberg & Gould, 1995)

Deste modo, um sociograma pode fornecer informações da máxima utilidade prática para os treinadores, de modo a que estes possam resolver e prevenir problemas interpessoais no seio da equipa. Como referem Weinberg e Gould (1995) um sociograma permite revelar a atracção interpessoal entre os elementos de uma equipa, fornecendo informação pertinente sobre os seguintes aspectos: a presença ou ausência de "cliques" e as percepções que os atletas têm da união do grupo; as escolhas de amizade no seio do grupo e o isolamento social de membros individuais da equipa; em que medida os atletas percebem sentimentos interpessoais de forma semelhante; e, finalmente, o grau de atracção existente no seio do grupo.

A RELAÇÃO ENTRE COESÃO E RENDIMENTO / SUCESSO

Dado o interesse geral manifestado por treinadores, atletas, espectadores e comunicação social com os factores associados aos resultados em termos de rendimento no desporto, que se assumem enquanto vitórias ou derrotas, não estranhamos o facto de muitos estudos se terem debruçado sobre este assunto. De facto, vários são os estudos que têm investigado a influência da coesão de equipa sobre o rendimento. Fiedler e seus colegas (1952), num estudo com equipas de basquetebol universitário, descobriu que não existia uma correlação significativa entre a similaridade interpessoal percebida e a eficácia da equipa, concluindo que "membros de equipas eficazes preferem maioritariamente pessoas orientadas para a tarefa como colegas" (p. 388). Numerosos autores interessados nesta temática têm sistematicamente considerado a descoberta de Fiedler como significando uma relação negativa entre coesão e rendimento no desporto. Esta conclusão, sendo contrária à noção intuitiva de que a proximidade dos membros de um grupo contribui para o sucesso de uma equipa, foi ainda reforçada durante mais algum tempo, pelo trabalho de McGrath (1962) e ainda por um estudo de caso da equipa olímpica de remo alemã descrito pelo treinador Lenk (1966) que, apesar dos consideráveis conflitos internos, se assumiu como a melhor do mundo de 1960 a 1964 (Widmeyer et al., 1993).

De qualquer forma, foram estes resultados inesperados e contrários às expectativas que mais contribuíram para a continuidade de grande número de pesquisas sobre a relação coesão-rendimento. Assim, quatro estudos foram conduzidos posteriormente por Stogdill (1963), Smith (1968), Klein e Christiansen (1969) e Velder (1971) nos quais se evidenciou uma relação positiva entre proximidade da equipa e respectivo rendimento. Um outro estudo, dos mais significativos desta área, foi desenvolvido por Martens e Peterson (1971), permitindo demonstrar que só questões medindo a equipa como um todo (a coesão como constructo social) diferenciam significativamente equipas bem e mal sucedidas. Um conjunto de trabalhos mais recente apresentado por Widmeyer e colaboradores (1993), examinando as contribuições relativas da coesão e das capacidades dos atletas para o sucesso das equipas em diferentes desportos, revelou que cerca de 16% a 22% e 54% a 60% da variância do sucesso de uma equipa é explicada, respectivamente, pela coesão e pelas capacidades dos atletas.

Numa revisão dos estudos realizados que examinaram a relação coesão-rendimento, Carron (1988) refere que relativamente à natureza da relação não se colocam grandes dúvidas, dado que aproximadamente 83% dos estudos referidos demonstraram uma relação positiva entre coesão e rendimento. Este autor aponta para a existência de apenas um número mínimo de estudos nos quais é referida uma relação negativa entre coesão e rendimento. Por outro lado, com base numa meta-análise baseada na revisão de 27 estudos sobre a relação coesão-rendimento (Evans & Dion, 1991; Dion & Evans, 1992), demonstraram também uma relação positiva entre estas variáveis.

Assim, apesar dos dados fornecerem um grande apoio à ideia de que elevada coesão de grupo está associada a um elevado rendimento da equipa, esta relação deve ser encarada com algum cuidado dado que a coesão poderá contribuir de facto para o sucesso, mas só que de uma forma tão pequena que pode ser praticamente irrelevante (Widmeyer et al., 1993).

Direcção da causalidade

Uma vez apresentado algum suporte para a existência de uma relação positiva entre coesão e rendimento, resta-nos saber se existe relação causal e se for esse o caso, saber

qual a direcção causal mais forte ou predominante nesta relação, dado que a informação de que existe uma relação correlacional não se apresenta como tendo uma utilidade prática efectiva. Dado que nos parece plausível que tanto uma elevada coesão possa conduzir ao sucesso do rendimento, como um elevado rendimento possa conduzir a um aumento da coesão da equipa, esta questão assume-se com grande pertinência. No entanto, foram poucos os estudos que procuraram dar-lhe uma resposta.

Um conjunto de estudos levados a cabo por Carron e Ball (1977), Landers, Wilkinson, Hatfield e Barber (1982) e por Williams e colaboradores (1982) forneceu dados interessantes para examinar a importância da coesão (medida através do "Sport Cohesiveness Questionnaire") no sucesso posterior da equipa. Em resumo, entre 32% e 40% da variação do sucesso da equipa pode ser atribuída à sua coesão. Segundo dados referentes a estes mesmos estudos e com base em medidas de coesão e sucesso da equipa, em três momentos diferentes ao longo de uma época, é sugerida a conclusão de que a relação rendimento-coesão é mais forte do que a relação coesão-rendimento. No entanto, é de referir que, para além dos itens do "Sport Cohesiveness Questionnaire" não reflectirem a coesão de tarefa, em todos os estudos não foi o rendimento propriamente dito que foi medido, mas sim o produto ou resultado do mesmo (que é dependente não apenas da própria equipa, mas também da equipa adversária). Desta forma, dado que o produto do rendimento pode influenciar directamente a coesão de uma equipa (independentemente do rendimento do adversário) e uma vez que a coesão, só por si, não determina de forma directa esse produto, podemos encontrar uma explicação para o facto de encontrarmos uma direcção causal predominante ou mais forte que outra.

Por outro lado, considerando o papel da satisfação enquanto mediadora desta relação, Williams e Hacker (1982) com base na sua pesquisa, concluíram que a relação coesão-satisfação-rendimento é circular na sua natureza. Esta conclusão contrasta, no entanto, com aquela apresentada por Martens e Peterson (1971) na qual é o sucesso do rendimento que conduz à satisfação dos membros que, por sua vez, conduz à coesão da equipa.

Uma recente revisão dos estudos já realizados, efectuada por Widmeyer e colaboradores (1993), permitiu concluir que os dados já recolhidos "apoiam a conclusão de que a relação causal entre rendimento e coesão é algo mais forte do que a relação causal entre coesão e rendimento" (p. 677). Os dados de um recente estudo longitudinal efectuado no nosso país (Antunes, 1994; Cruz & Antunes, no prelo), com equipas de basquetebol de alta competição, sugeriram também uma conclusão semelhante.

Em suma, como referem Hanrahan e Gallois (1993), embora não seja totalmente claro, poder-se-á dizer que o resultado do rendimento afecta a coesão futura da equipa. Menos claro parece ser até que ponto a coesão da equipa influencia o rendimento futuro. O papel de variáveis moderadoras como é o caso da satisfação e do nível competitivo, parece assim assumir particular relevância e importância.

Variáveis moderadoras e mediadoras

Quando se estuda uma determinada relação entre duas variáveis, neste caso, coesão e rendimento, tem necessariamente de ser tomada em consideração a actuação de potenciais variáveis moderadoras e mediadoras da relação. Portanto, dever-se-á saber respectivamente em que condições é que a coesão se relaciona (ou ainda mais se relaciona) com o rendimento e porque é que em certas circunstâncias a coesão se pode relacionar com o sucesso do rendimento e noutras não.

O tipo de tarefa é frequentemente assumido como sendo uma variável moderadora da relação coesão-rendimento. Assim, para além das diferentes medidas de coesão utilizadas nos estudos desenvolvidos, a natureza da tarefa de grupo pode ser considerada como potencial explicação para a inconsistência de certos resultados apresentados nesses estudos (Iordanoglou, 1993). De facto, tal como referem Widmeyer e colaboradores (1993) podemos encontrar uma maior consistência nos resultados relativos a essa relação quando o tipo de tarefa é levado em conta. Com efeito, tendo em atenção a classificação de tarefas sugerida por Steiner (1972), o sucesso não se parece relacionar com a coesão, tanto em desportos que envolvam independência, não sendo requerida acção coordenada, como em desportos envolvendo dependência coactiva, com desempenho simultâneo de tarefas similares (McGrath, 1962; Lenk, 1969). Para os desportos que envolvem dependência reactiva e proactiva, em que um membro da equipa inicia uma acção enquanto outro a completa, apesar de não existirem resultados concretos, é sugerido que o sucesso não está relacionado com o rendimento. Por último, para os desportos envolvendo dependência interactiva (em que os membros dependem uns dos outros), a coesão da equipa e o rendimento estão relacionados positivamente (Klein & Christiansen, 1969; Peterson & Martens, 1972).

Carron e Chelladurai (1979) também apontam a importância do tipo de tarefa como moderador da relação coesão-rendimento, apontando que os desportos podem ser diferenciados com base no valor da interdependência de tarefa presente e com base nos métodos pelos quais a coordenação entre os membros é alcançada. Assim, nos desportos em que os membros actuam independentemente, a coesão parece ser menos importante para o sucesso das equipas do que em desportos em que é requerida interdependência e coordenação entre membros.

Recentemente, Williams e Widmeyer (1991) argumentaram que apesar da coesão não ser um factor crucial para o sucesso em desportos coactivos, com tarefas unitárias, como o golfe, pode mesmo assim ter um impacto positivo no rendimento do grupo em actividade, envolvendo contribuições dos membros independentes. Widmeyer e colaboradores (1993) sugerem ainda dois moderadores, de certa forma semelhantes, da relação coesão-rendimento: a direcção do grupo (ou motivação para a tarefa) e a norma de produtividade. Um outro moderador, o nível de competição, foi também apontado por Spink (1990).

Widmeyer e colaboradores (1993) explicam o papel de variáveis mediadoras pelo facto de a coesão contribuir para aumentar o volume de interacções e de comunicações, que por sua vez ajudam a clarificar os objectivos do grupo, conduzindo assim a um melhor rendimento. Adicionalmente, estes autores sugerem ainda outros possíveis mediadores desta relação, tais como a clareza e a aceitação de papeis, o consenso com os estatutos, a conformidade dos membros e a estabilidade da equipa.

IMPLICAÇÕES PRÁTICAS PARA A PROMOÇÃO DO AMBIENTE DE GRUPO E DA COESÃO

Embora a coesão do grupo não promova necessariamente o rendimento colectivo, ela pode contudo ajudar a promover um ambiente positivo que gere interacções positivas entre os membros de um grupo ou equipa (Weinberg, & Gould, 1995).

Diversos autores têm vindo a sugerir variadíssimas estratégias para desenvolver e promover a coesão das equipas (Carron, 1984; Yukelson, 1984; Weinberg & Gould, 1995). Um aspecto central, a este propósito, refere-se à importância fundamental da existência de processos de comunicação eficaz no interior do grupo, necessários para a construção do chamado "espírito de equipa". A existência de um clima de abertura e de comunicação aberta, onde os atletas "se abrem" entre si, falam e se escutam mutuamente, acerca de assuntos relacionados com as tarefas que têm que realizar e de outros assuntos de natureza social, tem uma relação directa e positiva com a coesão do grupo. Como salienta Carron (1984), a comunicação, ao nível social e ao nível da tarefa, deve ser encorajada em todos os níveis no interior da equipa (treinador-atleta e atleta-atleta). Quanto maior for a comunicação no interior do grupo, maior será a sua coesão.

A este respeito Yukelson (1984) refere algumas formas de promover e melhorar não só os sistemas de comunicação treinador-atleta, mas também a harmonia na equipa:

1) A manutenção de "canais" de comunicação abertos entre treinadores e atletas, numa atmosfera de verdade e respeito mútuos e onde os atletas possam exprimir as suas ideias e sentimentos livre e construtivamente;

2) O desenvolvimento do orgulho e de um sentido de identidade colectiva no interior do grupo: o orgulho está associado a sentimentos de auto-eficácia e auto-satisfação, resultantes da concretização de objectivos individuais e colectivos que são formulados previamente e concretizados posteriormente;

3) A formulação de uma filosofia de normas e objectivos, relativamente aos comportamentos que são apropriados e esperados por parte dos atletas: dado que a união dos grupos tem subjacente objectivos comuns, a "filosofia" organizacional deverá especificar claramente não só os objectivos que o grupo lutará para concretizar, mas também as estratégias, procedimentos e meios para os atingir (explicitar de forma clara o que é e o que não é importante);

4) A valorização constante das contribuições pessoais e únicas de cada atleta e do seu papel na equipa, por forma a aumentar a percepção da importância do contributo de cada um para a equipa, assim como os sentimentos de competência pessoal, importância e valor pessoal (Ex: reforçar as contribuições dos suplentes para a solidariedade no seio da equipa, através da ajuda que dão nos treinos para manter um clima competitivo que ajude a equipa a melhorar, ou através do seu apoio social e emocional aos colegas titulares durante os jogos, ou simplesmente estando dispostos, em qualquer momento, a desempenharem o importante papel de substituírem os seus colegas);

5) O reconhecimento da excelência dos atletas que desempenham bem os respectivos papéis, previamente atribuídos, e que contribuem para a concretização dos objectivos colectivos. Um tal reconhecimento e encorajamento promove os sentimentos de pertença e de atracção para a equipa.

6) Encontros ou reuniões periódicas e regulares, ao longo da época, para resolver conflitos e onde seja permitido aos atletas expressarem não só sentimentos positivos e negativos, mas também expressarem ideias e atitudes de forma aberta, honesta e construtiva. Só assim o grupo poderá tornar-se maduro, resolver os seus conflitos e mobilizar os seus recursos próprios para a acção. A discussão de temas como o desenvolvimento de expectativas realistas, a redefinição ou reformulação de objectivos previamente traçados, a aprendiza-

gem a partir dos fracassos ou erros cometidos ou simplesmente a expressão de sentimentos positivos ou negativos, podem ajudar, de forma construtiva, a melhorar o "moral" da equipa e a promover a produtividade do grupo.

7) Por último, a promoção da auto-confiança nos elementos do grupo, por parte do treinador, centrando-se naquilo que foi conseguido e bem feito e assinalando formas de corrigir ou evitar os erros que tenham sido cometidos. Treinadores e atletas devem procurar manter a competição na sua perspectiva própria. Como refere Yukelson (1984), "ganhar significa mais do que simplesmente derrotar um adversário. Significa melhoria pessoal e lutar e esforçar-se por dar o melhor de cada um" (p. 240).

Outros autores (Carron, 1984; Weinberg & Gould, 1995) têm referido também algumas linhas de orientação prática na promoção da coesão, não só para os treinadores, mas também para os atletas, enquanto membros de um grupo. Relativamente aos treinadores, têm sido apontadas as seguintes sugestões práticas:

1) Indicação e explicação claras dos papéis individuais de cada elemento para o sucesso da equipa, salientando a importância do contributo e desempenho de cada papel para o sucesso global da equipa: quando os atletas compreendem o que é exigido de cada um dos restantes colegas, eles desenvolvem esquemas de apoio social e processos de empatia entre si. A troca das posições específicas e habituais dos atletas durante os treinos, é um exercício que pode ajudar neste processo (Ex: o central habitual de uma equipa de andebol, que é colocado durante um treino na posição de ponta, pode começar a perceber e a compreender melhor como é difícil o desempenho de tal papel e o esforço que é necessário, por parte dos seus colegas "pontas" que jogam neste posto específico). Uma equipa pode tornar-se tanto mais apática, quanto maior for o número de atletas que percebem os seus papéis como pouco importantes.

2) Desenvolver o orgulho pelo trabalho e rendimento, no interior de sub-grupos de uma mesma equipa, por forma a que os atletas que desempenham um mesmo papel recebam o necessário apoio emocional e social dos seus colegas (Ex: guarda-redes, defesas, médios ou avançados, de uma equipa de futebol). Independentemente disso, a importância de ver a equipa no seu todo como uma unidade deve ser continuamente salientada e enfatizada pelos treinadores.

3) Formular objectivos colectivos de rendimento, suficientemente específicos (claramente definidos) e desafiadores, por forma a promoverem a produtividade individual e colectiva e a manterem a equipa concentrada naquilo que têm para fazer. Após o encorajamento e orgulho pela concretização dos objectivos formulados, deverá seguir-se a formulação de novos objectivos, ainda mais desafiadores (Ex: Em vez de definir como objectivo "ganhar o jogo", no voleibol, formular objectivos como "Aumentar para 70% a eficácia na recepção" ou "Atingir 80% de eficácia nos remates de determinada zona"). A coesão é a tendência de um grupo para permanecer junto e unido em busca da concretização dos seus objectivos (dentro e fora da época competitiva).

4) Encorajar e promover a identidade da equipa, por forma a que a equipa se sinta "especial" e diferente de todas as outras. É o caso, por exemplo, da forma de vestir ou de equipar (ex: "T-shirts", blusões ou bonés próprios e característicos), da realização de determinadas actividades sociais (ex: jantares ou convívios mensais, só entre atletas; acções mensais de promoção da modalidade numa escola local).

5) Evitar o planeamento de competições excessivamente difíceis no início da época, dado que a ausência de sucesso reduz a coesão. Por exemplo, uma sequência de jogos demasiado difíceis, no período de preparação de uma nova época, tem elevadas probabilidades de resultar em fracassos e insucessos desportivos e, como tal, de não contribuir para a promoção da coesão da equipa.

6) Evitar a todo o custo a formação e desenvolvimento das chamadas “cliques” sociais que, contrariamente aos sub-grupos (grupos de atletas que actuam num mesmo posto específico ou parecido), beneficiam apenas alguns atletas, à custa dos restantes membros da equipa (ex: titulares contra suplentes; nacionais contra estrangeiros; “estrelas” melhor pagas contra restantes atletas). A mudança sistemática na distribuição dos quartos dos atletas, quando em viagem, constitui uma forma de prevenir o aparecimento das “cliques” ou “grupinhos” que minam e perturbam a coesão das equipas.

7) Evitar as mudanças e contratações excessivas de atletas, que dificultam e fazem diminuir a coesão, gerando não só um clima pouco familiar, mas também elevada incerteza relativamente à longevidade do grupo, enquanto tal. Uma estratégia prática para promover a coesão consiste em colocar os atletas mais velhos na equipa com tarefas de recepção, apoio e ajuda no processo de adaptação dos mais novos, que acabam de chegar à equipa.

8) Promover e realizar, ao longo da época, encontros periódicos da equipa para promover o “espírito de equipa” e resolver potenciais conflitos e onde treinadores e atletas possam, de forma aberta, honesta e construtiva, expressar as suas opiniões, perspectivas e sentimentos. Desta forma a equipa pode resolver e lidar com os seus problemas e conflitos internos, e mobilizar de forma inteligente os seus recursos, atitudes e comportamentos.

9) Permanecer continuamente sensível e a par do que se passa na equipa (“clima” da equipa), ao nível das atitudes e sentimentos dos seus membros. A este respeito, o recurso aos atletas com maior prestígio ou estatuto social e desportivo, como elementos de ligação e comunicação entre a equipa técnica e os atletas, deve ser utilizado, de modo que ambas as partes comuniquem abertamente ideias, sentimentos e atitudes relativamente aquilo que se passa na equipa.

10) Esforçar-se por conhecer e “ir mais além” no conhecimento da vida pessoal de cada atleta, fora do contexto desportivo. O interesse e disponibilidade (não confundir com curiosidade) do treinador, relativamente a aspectos da vida pessoal dos atletas, é normalmente apreciado por estes e constitui um sinal de preocupação com eles (ex: felicitar pela aprovação num exame escolar, recordar a data de aniversário, preocupar-se com o processo de divórcio ou quebra de uma relação amorosa, ou com a doença mais ou menos grave de um familiar próximo do atleta, etc.).

11) Encorajar a competição e a rivalidade no interior da equipa, sobretudo em desportos individuais (ex: natação, atletismo, etc.). Apesar da coesão social ser um aspecto importante, devem ser tomadas medidas para que ela nunca se sobreponha e faça esquecer a coesão na tarefa.

Mas, como referem Weinberg e Gould (1995), “a unidade de uma equipa não é só da responsabilidade do treinador – os membros do grupo podem também promover a coesão da equipa” (p. 197). Nesse sentido, sugerem também linhas de orientação e formas através das quais os atletas podem ajudar na promoção de uma equipa forte e coesa:

- 1) Disponibilizar tempo para procurar conhecer melhor os colegas da equipa (particularmente os mais novos na equipa)..
- 2) Ajudar, sempre que possível, os outros colegas de equipa (ser uma equipa significa ajuda e interdependência mútua).
- 3) Encorajar e reforçar positivamente os colegas de equipa, de forma sensível e construtiva, nomeadamente em face de obstáculos ou adversidades.
- 4) Não culpabilizar os colegas de equipa pelos seus fracos rendimentos ou insucessos e ser responsável, sobretudo em face de contrariedades e fracassos (a culpabilização não tem qualquer utilidade ou objectivo com interesse).
- 5) Comunicar e falar de forma honesta e aberta com os treinadores (promove a compreensão mútua e a harmonia na equipa).
- 6) Tomar a iniciativa para resolver os potenciais problemas e conflitos de forma imediata e rapidamente, para que os sentimentos e atitudes negativas não sejam reprimidos e escondidos ou venham a “explodir” mais tarde, em alturas pouco convenientes ou impróprias.
- 7) Trabalhar e dar o máximo de esforço (100%), continuamente e em todas as situações, nomeadamente nos treinos. A dedicação, esforço e trabalho árduo são contagiosos e constituem um bom exemplo para promover a unidade e a coesão da equipa.

Em suma, como refere Carron (1984), a coesão constitui um aspecto crítico e vital na vida de um grupo, por quatro razões fundamentais: a) os grupos não existem sem coesão; b) a coesão está relacionada com importantes processos de grupo, como é o caso da comunicação, do rendimento no desempenho de papeis, da satisfação ou do rendimento desportivo; c) a coesão social é fundamental para que a experiência desportiva gere satisfação e divertimento nos atletas; e d) sendo o sucesso das equipas um dos objectivos no desporto, sem coesão na tarefa dificilmente ocorrerá tal sucesso. Por isso, torna-se necessário implementar procedimentos e estratégias que contribuam para a promoção e desenvolvimento da coesão social e da coesão na tarefa em equipas desportivas.

Como demonstrou um estudo de Partington e Shangi (1992) sobre a psicologia da equipa e o modo como se constrói uma equipa, “uma equipa desenvolveu-se quando jogadores talentosos, com espírito de equipa, foram escolhidos e treinados por um treinador com competência técnica, mas também com boas atitudes e competências interpessoais. Através de um treino de qualidade, guiado por objectivos colectivos, o treinador permitiu a consolidação da equipa, dentro e fora do terreno de jogo, e desenvolveu a coesão social, a integração na tarefa, a identidade da equipa e um estilo de jogo vitorioso” (p. 42). E um dos elementos fundamentais para compreender as diferenças entre equipas ganhadoras de equipas menos bem sucedidas foi não só a coesão social, mas também a integração na tarefa, o que significa que uma equipa se constrói dentro e fora do “terreno de jogo”.

REFERÊNCIAS

- Antunes, J. (1994). *Dinâmica de grupos e rendimento desportivo: Um estudo no basquetebol de alta competição*. Monografia de fim de curso na área de Psicologia Social e das Organizações, não publicada. Lisboa: Instituto Superior de Psicologia Aplicada (ISPA).
- Brawley, L. R. (1990). Group cohesion: Status, problems, and future directions. *International Journal of Sport Psychology*, 58, 289-308.

- Brawley, L. R., Carron, A. V., & Widmeyer, W. N. (1987). Assessing the cohesion of teams: Validity of the Group Environment Questionnaire. *Journal of Sport Psychology, 9*, 275-294.
- Brawley, L. R., Carron, A. V., & Widmeyer, W. N. (1988). Exploring the relationship between cohesion and group resistance to disruption. *Journal of Sport and Exercise Psychology, 10*, 199-213.
- Brawley, L. R., Carron, A. V., & Widmeyer, W. N. (1993). The influence of the group and its cohesiveness on perceptions of group goal-related variables. *Journal of Sport and Exercise Psychology, 15*, 245-260.
- Carron, A. V. (1980). *Social psychology of sport*. Ithaca, New York: Movement Publications.
- Carron, A. V. (1981). *Social psychology of sport: An experimental approach*. Ithaca, New York: Movement Publications.
- Carron, A. V. (1982). Cohesiveness in sport groups: Interpretations and considerations. *Journal of Sport Psychology, 4*, 123-138.
- Carron, A. V. (1984). Cohesion in sport teams. In J. M. Silva & R. S. Weinberg (Eds.), *Psychological Foundations of Sport* (pp. 340-351). Champaign, Illinois: Human Kinetics.
- Carron, A. V. (1988). *Group dynamics in sport*. Londo, Ontario: Spodym Publishers.
- Carron, A. V. (1993). Group dynamics in sport. In S. Serpa, J. Alves, V. Ferreira, & A. Paula-Brito (Eds.), *Proceedings of the Eighth World Congress of Sport Psychology* (pp. 43-64). Lisbon.
- Carron, A. V., & Chelladurai, P. (1978). Psychological factors and athletic success: An analysis of coach-athlete interpersonal behaviour. *Canadian Journal of Applied Sport Sciences, 6*, 43-50.
- Carron, A. V., & Chelladurai, P. (1979). Cohesiveness as a factor in sport performance. *International Review of Sport Sociology, 16*, 21-41.
- Carron, A. V., & Chelladurai, P. (1981). The dynamics of group cohesion in sport. *Journal of Sport Psychology, 3*, 123-139.
- Carron, A. V., & Spink, K. S. (1993). Team building in an exercise setting. *The Sport Psychologist, 7*, 8-18.
- Carron, A. V., Ball, J. R., & Chelladurai, P. (1977). Motivation for participation, success in performance and their relationship to individual and group satisfaction. *Perceptual and Motor Skills, 45*, 835-841.
- Carron, A. V., Widmeyer, W. N., & Brawley, L. R. (1985). The development of an instrument to assess cohesion in sport teams: The group environmental questionnaire. *Journal of Sport and Exercise Psychology, 7*, 244-266.
- Carron, A. V., Widmeyer, W. N., & Brawley, L. R. (1988). Group cohesion and individual adherence to physical activity. *Journal of Sport and Exercise Psychology, 10*, 127-138.
- Cartwright, D. & Zander, A. (Eds.) (1968). *Group Dynamics: Research and Theory*. New York: Harper & Row.
- Cruz, J., & Antunes, J. (no prelo). Coesão e satisfação na competição desportiva: Adaptação de instrumentos de avaliação psicológica. In J.F. Cruz e A.R. Gomes (Eds.), *Psicologia aplicada ao desporto e à actividade física: Teoria, investigação e intervenção*. Braga: APPORT - Universidade do Minho.
- Cruz, J., & Gomes, A. (Eds) (no prelo). *Psicologia aplicada ao desporto e à actividade física: Teoria, investigação e intervenção*. Braga: APPORT - Universidade do Minho.
- Dion, K. L., & Evans, C. R. (1992). On cohesiveness: Reply to Keyton and other critics of the construct. *Small Group Research, 23*, 242-250.
- Evans, N. J., & Dion, K. L. (1991). Group cohesion and performance: A meta-analysis. *Small Group Research, 22*, 175-186.
- Fiedler, F. E., Hartman, W., & Rudin, S. (1952). *The Relationship of Interpersonal Perception to Effectiveness in Basketball Teams*. Illinois: Bureau of Records and Service, University of Illinois.
- Gill, D. L. (1984). Individual and group performance in sport. In J. M. Silva & R. S. Weinberg (Eds.), *Psychological Foundations of Sport* (pp. 315-328). Champaign, Illinois: Human Kinetics.
- Gruber, J., & Gray, G. (1981). Factor patterns of variables influencing cohesiveness at various levels of basketball competition. *Research Quarterly for Exercise and Sport, 52*, 19-30.
- Hanrahan, S., & Gallois, C. (1993). Social interactions. In R. N. Singer, M. Murphey, & L. K. Tennant (Eds.), *Handbook of Research on Sport Psychology* (pp. 623-646).
- Horn, T. S. (1992). Leadership effectiveness in the sport domain. In T. S. Horn (Ed.), *Advances in Sport Psychology* (162-180). Champaign, Illinois: Human Kinetics.
- Ingham, A., Levinger, G., Graves, J., & Peckam, V. (1974). The Ringelmann effect: Studies of group size and group performance. *Journal of Experimental and Social Psychology, 10*, 371-384.
- Iordanoglou, D. (1993). The relationship between team ability, team cohesion and team performance in professional soccer teams. In S. Serpa, J. Alves, V. Ferreira, & A. Paula-Brito (Eds.), *Proceedings of the Eighth World Congress of Sport Psychology* (pp. 850-855). Lisbon.
- Landers, D., Wilkinson, M., Hatfield, B., & Barber, H. (1982). Causality and the cohesion-performance relationship. *Journal of Sport Psychology, 4*, 170-183.
- Latane, B., Williams, K., & Harkins, S. (1979). Many hands make light the work: The causes and consequences of social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology, 37*, 823-832.

- Leitão, J. C. (1992). *Liderança em Contextos Desportivos: Comunicação Atleta-Treinador*. Monografia na área de Psicologia Social e das Organizações, não publicada, Instituto Superior de Psicologia Aplicada (ISPA), Lisboa.
- Lenk, H. (1969). Top performance despite internal conflict: An antithesis to a functionalist proposition. In J. Loy & G. Kenyon (Eds.), *Sport, culture, and society* (pp.393-397). London: Macmillan.
- Martens, R., & Peterson, J. A. (1971). Group cohesiveness as a determinant of success and member satisfaction in team performance. *International Review of Sport Sociology*, 6, 49-61.
- Martens, R., Landers, D., & Loy, J. (1972). *Sport Cohesiveness Questionnaire*. Washington, DC: AAAHPERD.
- McGrath, J. (1962). The influence of positive interpersonal relations on adjustment and effectiveness in rifle teams. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 65, 365-375.
- Partington, J., & Shangi, G. (1992). Developing and understanding of team psychology. *International Journal of Sport Psychology*, 23, 28-47.
- Peterson, J., & Martens, R. (1972). Success and residential affiliation as determinants of team cohesiveness. *Research Quarterly*, 43.
- Silva, J. M., Weinberg, R. S. (Eds.) (1984). *Psychological foundations of sport*. Illinois: Human Kinetics Publishers.
- Smith, G. (1968). *Analysis of the concept of group cohesion in a simulated athletic setting*. Dissertação de Mestrado não publicada. London, Ontario: Univ. Western Ontario..
- Spink, K. S. (1990). Group cohesion and collective efficacy of volleyball teams. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 12, 301-311.
- Spink, K. S., & Carron, A. V. (1993). The effects of team building on the adherence patterns of female exercise participants. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 15, 39-49.
- Steiner, I. D. (1972). *Group process and productivity*. New York: Academic Press.
- Stodgill, R. (1963). *Team achievement under high motivation*. Research Monograph No 113. Ohio State University, Columbus, OH.
- Weinberg, R., & Gould, D. (1995). *Foundations of sport and exercise psychology*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Weiss, M. R., & Friedrichs, W. D. (1986). The influence of leader behaviors, coach attributes, and institutional variables on performance and satisfaction of collegiate basketball teams. *Journal of Sport Psychology*, 8, 332-346.
- Westre, K. R., & Weiss, M. R. (1991). The relationship between perceived coaching behaviors and group cohesion in high school football teams. *The Sport Psychologist*, 5, 41-54.
- Widmeyer, W. N., & Williams, J. M. (1991). Predicting cohesion in a coaching sport. *Small Group Research*, 22, 548-570.
- Widmeyer, W. N., Brawley, L. R., & Carron, A. V. (1985). *The Measurement of Cohesion in Sport Teams: The Group Environmental Questionnaire*. London, Ontario: Sports Dynamics.
- Widmeyer, W. N., Brawley, L. R., & Carron, A. V. (1990). Group size in sport. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 12, 177-190.
- Widmeyer, W. N., Brawley, L. R., & Carron, A. V. (1992). Group dynamics in sport. In T. S. Horn (Ed.), *Advances in Sport Psychology* (162-180). Champaign, Illinois: Human Kinetics.
- Widmeyer, W. N., Carron, A. V., & Brawley, L.R. (1993). Group cohesion in sport and exercise. In R. N. Singer, M. Murphey, & L. K. Tennant (Eds.), *Handbook of Research on Sport Psychology* (pp. 672-692)
- Williams, J. M., & Hacker, C. M. (1982). Causal relationship among cohesion, satisfaction, and performance in women's intercollegiate field hockey teams. *Journal of Sport Psychology*, 4, 324-337.
- Williams, J. M., & Widmeyer, W. N. (1991). The cohesion-performance outcome relationship in a coaching sport. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 13, 364-371.
- Williams, J., & Hacker, C. (1982). Causal relationships among cohesion, satisfaction and performance in women's intercollegiate field hockey teams. *Journal of Sport Psychology*, 4, 324-337.
- Williams, K., Harkins, S., & Latane, B. (1981). Identifiability and social loafing: Two cheering experiments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 40, 303-311.
- Yukelson, D. (1984). Group motivation in sport teams. In J. M. Silva & R. S. Weinberg (Eds.), *Psychological foundations of sport*. Champaign, Illinois: Human Kinetics.
- Yukelson, D., Weinberg, R., & Jackson, A. (1984). A multidimensional group cohesion instrument for intercollegiate basketball teams. *Journal of Sport Psychology*, 6, 103-117.