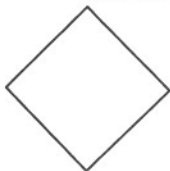


A coesão como elemento central na dinâmica de grupos desportivos



Luís Calmeiro*

Introdução

É habitualmente aceite nos meios desportivos que o nível de união existente numa equipa é um factor fundamental, se não determinante, para a obtenção do sucesso. Para Cox, Qiu e Liu (1993), o comportamento de um grupo é bastante diferente da soma total dos comportamentos dos indivíduos que formam o grupo. Quando as equipas trabalham como um todo no sentido da obtenção de um determinado objectivo, o sucesso é muitas vezes facilitado.

No entanto, a coesão de grupo é um tema extremamente complexo, cuja investigação tem tido alguns problemas. Por um lado, é um conceito difícil de definir, por outro, encerra em si características multidimensionais que nem sempre os estudos realizados conseguiram ter em consideração.

A *coesão de grupos* está encerrada num tema mais alargado que diz respeito à *dinâmica de grupo*. Esta tem sido reconhecida como o ramo mais importante da psicologia social, desde o aparecimento desta. *Psicologia social* é definida como sendo «o estudo científico da forma como o comportamento, pensamentos e sentimentos de um indivíduo influencia ou é influenciado pelo comportamento e/ou características dos outros» (Hanrahan e Gallois, 1993, p. 623). A psicologia do desporto, ao ser grandemente influenciada pela psicologia social, «examina os comportamentos, pensamentos e sentimentos dos indivíduos no contexto da actividade física e do desporto», que por sua vez são resultado da interacção de outros, podendo afectar a performance (Hanrahan e Gallois, 1993, p. 623).

* Professor requisitado – ESEL.

Para compreender o comportamento humano como resultado destas interações, é necessário compreender a natureza do grupo onde os indivíduos se inserem, como funcionam dentro do grupo, como se relacionam com outros grupos e como se relacionam com a sociedade em geral (Carron, 1994).

O estudo da coesão em grupos desportivos

A coesão tem sido um dos temas mais investigados dentro da dinâmica de grupos. No entanto, o seu conceito tem sido de difícil definição, uma vez que a sua complexidade tem resultado em diferentes abordagens teóricas e operacionais bem como em diferentes abordagens à sua mensuração.

Definição de coesão

Coesão foi definida por Festinger (1950), citado por Widmeyer, Carron e Brawley (1993, p.672), como «o resultado de todas as forças que actuam sobre os membros para permanecerem no grupo», colocando ênfase na atracção interpessoal. No mesmo sentido, Gross e Martin (1952), citados por Brawley (1990), definem-na como a «resistência do grupo às forças de ruptura». Ao definir coesão tendo em conta o conceito de grupo, Van Bergen e Koekebakker (1959, cit. Widmeyer, et al. 1993, p.672) apresentaram-na «como o grau de unidade do grupo».

No entanto, segundo Cox, Qiu e Liu (1993), a melhor definição de coesão de equipa pertence a Carron (1982) que a considera um «processo dinâmico que se reflecte na tendência para o grupo se unir e permanecer unido na procura de metas e objectivos comuns» (p.124), uma vez que reflecte a natureza multidimensional deste conceito.

Os diferentes aspectos a estudar na coesão de equipa inclui a coesão social e coesão para a tarefa, tal como foi demonstrado, segundo Cox, Qiu e Liu (1993), por Mikalashki (1969). Equipas com forte coesão social são constituídas por indivíduos que se atraem mutuamente, que gostam de estar juntos interagindo como um grupo. A motivação para permanecerem como um grupo reside na satisfação dos seus benefícios sociais. Numa equipa cujos membros se identificam com os objectivos do grupo, a coesão é orientada para a tarefa.

De acordo com Carron (1994), a investigação demonstrou que os participantes nas classes mais coesas percebiam maior capacidade para ultrapassar o impacto negativo de acontecimentos de ruptura. Por outro lado, as percepções de coesão estão mais fortemente associadas com comportamentos de

adesão. Ao nível das equipas desportivas, Carron observa que as investigações permitem generalizar a existência de maior estabilidade e menor número de desistências em equipas mais coesas. Para além disso, a coesão das equipas desportivas parece estar relacionada com o sucesso, embora a relação performance/coesão seja mais forte do que a relação coesão/performance.

Medidas de avaliação da coesão

Na opinião de Cox, Qiu e Liu (1993), os resultados obtidos nas diferentes investigações não têm sido congruentes. Estes autores reportam que resultados contraditórios têm aparecido, uma vez que não têm sido tomadas em consideração as diferentes abordagens à medição da coesão bem como aos diferentes aspectos a medir.

Com efeito, as definições de Festinger, de Gross e Martin, atrás referidas, não conseguem transmitir o conceito multidimensional associado à coesão. Widmeyer *et al.* (1993), ao salientarem Mudrack (1989a; 1989b), afirmam que muitas das definições utilizadas nas diversas investigações, por serem adaptadas de outros campos da psicologia social, não conseguem fazer o elo de ligação com a mensuração da coesão e sua operacionalização, uma vez que definições operacionais do constructo não se aplicam universalmente a todos os cenários. Assim, a coesão deve ser definida de acordo com os métodos de mensuração a empregar, no sentido desta relação se tornar operacional e as conclusões retiradas serem consistentes.

As medições da coesão têm pecado pela abordagem unidimensional que a têm examinado como atracção interpessoal, atracção individual para o grupo, compromisso para com o grupo e identificação com outros membros. O *Sport Cohesiveness Questionnaire* (SCQ), criado por Martens, Landers e Loy (1972) procurou combinar noções acerca da atracção entre indivíduos num grupo, entre um membro e o seu grupo e conceitos do grupo como um todo.

No entanto, este questionário acabou por levantar algumas críticas, uma vez que não foi baseado em qualquer modelo teórico, o que levava a coesão a ser medida de diversas formas, contribuindo para a fraca consistência dos resultados das diversas investigações em que aquele foi utilizado. Segundo Hanrahan e Gallois (1993), este questionário ignorou a coesão para a tarefa, isto é, o grau de união dos membros de uma equipa na execução de uma tarefa, medindo apenas o grau de satisfação das relações entre os membros.

Para além disso, o SCQ não foi sujeito a uma validação nem a uma verificação das suas propriedades psicométricas. Desta forma, os investigadores

sentiram a necessidade desenvolver um modelo conceptual de estudo da coesão, no sentido de orientar a investigação e de organizar os factos, daquela emergentes. Aliás, este problema é ainda actual, como refere Brawley (1990) ao defender a teoria como a fundação através da qual surgem as explicações dos comportamentos de coesão ou pela qual se podem compreender as falhas na demonstração desses comportamentos.

Yukelson, Weinberg e Jackson, (1984) desenvolveram um novo instrumento para avaliar a coesão cujo principal mérito foi reconhecer a multidimensionalidade do conceito. Assim, o *Multidimensional Sport Cohesion Instrument* (MSCI) foi construído com base em dados obtidos a partir de respostas a itens de outros instrumentos e de conceitos relativos à dinâmica de grupos. No entanto, o facto de não ter sido guiado por qualquer modelo teórico levou à existência de alguns erros no que diz respeito à clarificação de itens e de conceitos, confundindo-se antecedentes e consequências com o próprio conceito da coesão. Desta forma, o MSCI não consegue fazer a ligação entre a definição de coesão e a sua mensuração.

Um outro grupo de investigadores, liderado por Carron, desenvolveu um novo modelo conceptual de estudo da coesão e um correspondente instrumento de avaliação (Carron, Widmeyer e Brawley, 1985), que a seguir se descreve.

Modelo Conceptual da Coesão

A partir da definição de coesão de Carron (1992), já anteriormente citada neste artigo, desenvolveu-se um novo modelo em consequência da revisão e análise dos conceitos anteriores que levaram à distinção entre aspectos grupais e individuais da vida do grupo e entre os aspectos sociais e os aspectos da tarefa do envolvimento do grupo.

Assenta no pressuposto de que as crenças e as percepções individuais dos membros do grupo são resultado da integração quer dos aspectos de grupo quer dos aspectos individuais da coesão, pelo que, estas percepções, são consideradas em duas categorias (Brawley, 1990; Carron *et al.*, 1985; Widmeyer, Brawley & Carron, 1992; Widmeyer *et al.*, 1993):

- *Integração no Grupo*, que diz respeito às percepções que a equipa tem como um todo;
- *Atracção Individual para o Grupo*, que diz respeito às percepções individuais de cada atleta acerca das razões que o atraíram para o grupo e o levam a permanecer nele.

Cada uma destas categorias ainda é dividida em:

- orientação para a tarefa, e
- orientação social.

Desta forma, constitui-se um modelo que relaciona todas estas percepções que, interagindo, caracterizam a coesão de uma equipa, respeitando o carácter multidimensional do próprio conceito. Este carácter multidimensional é expresso, nesta teoria, pela definição de quatro dimensões.

- Integração no grupo-tarefa (“**Group Integration-Task**”, *GI-T*);
- Integração no grupo-social (“**Group Integration-Social**”, *GI-S*);
- Atracção individual para o grupo-tarefa (“**Individual’s Attractions to the Group-Task**”, *ATG-T*), e
- Atracção individual para o grupo-social (“**Individual’s Attractions to the Group-Social**”, *ATG-S*).

No entanto, estas dimensões podem ter influências diferentes na coesão ao serem sujeitas a variações ao longo do tempo. A este respeito Brawley (1990) relembra que a coesão era interpretada por Carron (1982) como um processo dinâmico, sujeito à integração das experiências sociais do grupo e ao impacto que estas têm nas percepções de cada atleta, enquanto membro da equipa. Assim, factores como o nível de desenvolvimento do grupo, como por exemplo o momento da época, e a natureza do grupo, como por exemplo a orientação preferencial da equipa para objectivos sociais ou de tarefa, podem influenciar a coesão através da alteração da percepção dos membros em relação à satisfação das suas necessidades.

Desta forma, a investigação deverá levar em consideração o estudo longitudinal da coesão, no sentido de captar a sua natureza dinâmica, avaliar os padrões de alteração da coesão de uma equipa no decorrer de um tempo mais ou menos extenso e compreender as inter-relações entre as variáveis que funcionam como antecedentes e consequências da coesão. Segundo Brawley (1990), Widmeyer *et al.* (1992; 1993), muitos processos de grupo podem sofrer alterações ao longo dos meses ou dos anos o que poderá implicar modificações da coesão através das percepções dos atletas. Como consequência, os comportamentos poderão igualmente mudar, repercutindo-se a nível do grupo como um todo. Estudos da coesão que foquem apenas um determinado momento

da equipa tornam-se limitativos ao proporcionarem uma visão estática deste conceito.

A Figura 1 ilustra este modelo conceptual, onde se salienta uma vez mais a importância das crenças e das percepções dos membros ao constituírem a forma através da qual os factores externos e factores internos ao indivíduo exercem a sua influência na coesão pela integração de aspectos considerados relevantes para a vida do grupo. Os factores externos incluem as influências familiares, o tipo de liderança, o tipo de competição em que a equipa está envolvida, etc., enquanto que os factores internos dizem respeito à personalidade do indivíduo, objectivos pessoais, idade, sexo, etc.

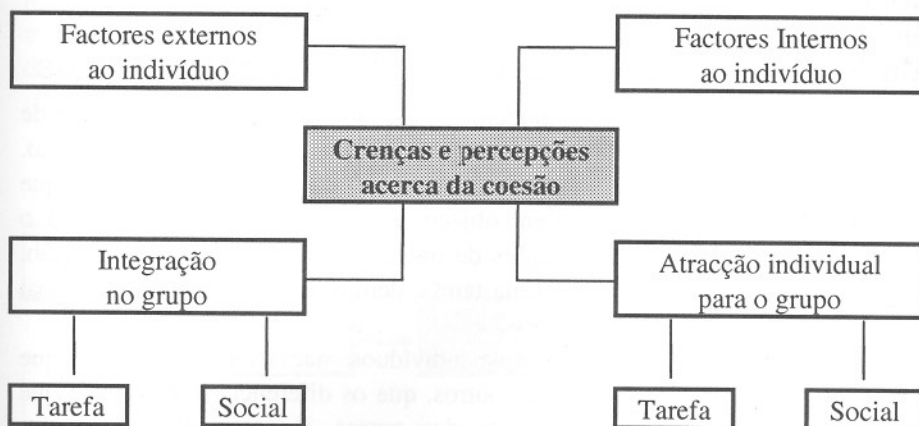


Figura 1 - Modelo conceptual da coesão, de Carron *et al.* (1985).

Baseado neste modelo teórico, Carron *et al.* (1985) desenvolveram um novo instrumento de medida da coesão, de forma a que a operacionalização do constructo estivesse de facto relacionada com a sua definição e com o que se pretende medir. Para além disso, membros de grupos desportivos tiveram participação activa no seu desenvolvimento, o que garantiu, segundo Brawley (1990) e Widmeyer *et al.* (1993), que os itens tivessem significado para os atletas, contribuindo também para a sua validade e operacionalidade. O *Group Environment Questionnaire* – GEQ – constitui, na opinião de Hanrahan e Gallois (1993), o instrumento de medida da coesão mais válido até ao momento, o que é garantido pela sua fidelidade, validade e capacidade de predição.

Uma vez que é resultado do novo modelo conceptual, o GEQ procura medir as mesmas quatro dimensões, GI-T, GI-S, ATG-T e ATG-S, tendo a capacidade de prever a adesão dos atletas a equipas desportivas, através de percepções do GI-T e de prever a adesão dos atletas a desportos de cooperação, através do ATG-T. Através deste questionário, encontraram-se relações positivas entre o nível de coesão e diferentes variáveis como a atribuição de responsabilidades dos resultados, interdependência na tarefa, *performance* da equipa, aumento da adesão, resistência da equipa à ruptura (Widmeyer *et al.*, 1992). A coesão da equipa foi também relacionada com o seu tamanho, com a satisfação dos membros, com a comunicação intra-grupo, com a perda de motivação – “*social loafing*” – e com a eficácia colectiva.

Modelo Conceptual de Estudo da Dinâmica de Grupos

Carron (1994) propõe um modelo conceptual de estudo da dinâmica de grupos desportivos, que constitui um ponto de partida para a sua compreensão. Para este autor, grupo desportivo consiste num «conjunto de indivíduos que possuem uma identidade colectiva, objectivos e metas comuns, partilham o mesmo destino, desenvolvem padrões de interacção e modos de comunicação, exibem interdependência pessoal e na tarefa, demonstram atracção interpessoal recíproca e consideram-se um grupo».

Identidade colectiva porque os indivíduos necessitam de sentir que pertencem a algo que é distinto dos outros, que os diferencia dos outros e que recebem, por isso, o reconhecimento dos outros. Por este motivo surgem associados os símbolos e emblemas que objectivam a identidade própria e exclusiva desse grupo. Possuem objectivos e metas comuns que constituem a razão da existência do grupo, que molda a unificação do grupo em torno de algo de concreto e que depende do esforço de todos. O seu destino, partilhado por todos, faz parte da vivência e da experiência colectiva. Quanto maior o número destas vivências maior o sentido de identidade e de coesão do grupo. Possuem padrões estruturados de interacção que são consequência dos papéis que cada elemento desempenha no grupo e que gere as relações interpessoais. Os seus membros estabelecem uma relação de interdependência pessoal e na tarefa, uma vez que todos os elementos do grupo dependem uns dos outros para atingir as necessidades de cada um. Cada membro desempenha o seu papel e o sucesso deste determina e é determinado pela cooperação entre todos. São sujeitos a atracção interpessoal recíproca que, não sendo necessariamente afectiva, pode ser consequência da atracção pelos objectivos do grupo. Por último, os

indivíduos para formarem um grupo têm que se perceberem como tal, constituindo este factor um condicionante essencial (Carron, 1994).

Neste modelo são identificados vários factores que contribuem para o resultado final das interacções registadas no seio do grupo. Assim, *características dos membros ou composição do grupo, envolvimento do grupo*, que constituem as condicionantes de toda a dinâmica do grupo, *estrutura do grupo, coesão de grupo e processos de grupo*, que determinam o funcionamento do grupo, contribuem na sua globalidade para os dois tipos de resultados possíveis, categorizados em *produtos do grupo e produtos individuais* (Figura 2). Os produtos individuais dizem respeito ao sucesso, aos sentimentos de satisfação proporcionados pela participação no grupo, identidade pessoal com as normas de comportamento, redução da ansiedade, redução da independência, maior participação e adesão às actividades do grupo. Os produtos de grupo dizem respeito a aspectos como o sucesso de equipa e a estabilidade moral (Carron, 1988).

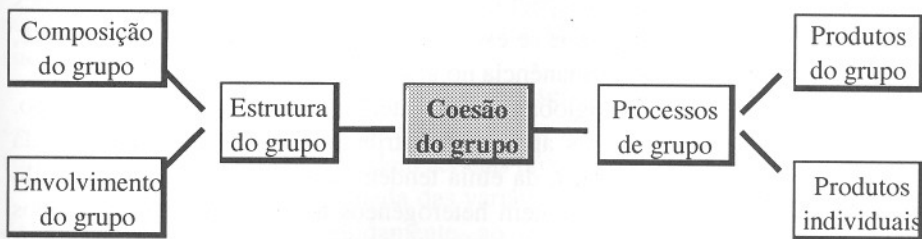


Figura 2 - Modelo de estudo da dinâmica de grupos desportivos - Carron (1988).

Este modelo de estudo de Carron, não constituindo em si objectivo deste artigo, será o suporte para a análise integrada dos seus factores com a coesão, estudando a forma como a podem influenciar ou, por ela, serem influenciados. Adicionalmente, convém salientar que as variáveis analisadas não são exclusivas de cada um dos factores, aparecendo normalmente associadas a outras variáveis, constituindo uma rede complexa de interacções.

Coesão do grupo

Já no início da década de oitenta, Carron (1982) havia sugerido uma estrutura de organização da investigação da coesão, considerando-a como o reflexo de processos de dinâmica de grupos. Consiste na hipótese da existência de *antecedentes*, factores que determinam a coesão, e de *consequências*, que constituem o seu resultado (Brawley, 1990).

Carron (1988) considerou quatro tipos de factores que se combinam de uma forma complexa contribuindo para a unidade do grupo: situacionais, pessoais, de liderança e de equipa.

Os factores situacionais são muito diversos. Podem relacionar-se com aspectos extrínsecos ao grupo e aspectos intrínsecos ao grupo. Fazem parte deste grupo de factores aspectos quer relacionados com as instituições onde estão inseridos, quer contratuais e regulamentares que podem condicionar não só a disponibilidade dos elementos para uma equipa das suas preferências, determinando assim a sua satisfação, como o seu próprio *status*. Também a proximidade física e funcional pode exercer influência sobre as interacções entre membros de uma equipa, determinando a evolução da coesão pelo crescimento da comunicação em relação a aspectos sociais e em relação à tarefa. As pressões sociais, internas ou externas, que se exercem sobre a equipa podem, igualmente, influenciar as decisões de permanência no grupo afectando a coesão.

Os factores pessoais englobam as características dos membros do grupo. Assim, grupos cujos membros apresentam atributos semelhantes ao nível da personalidade, do sexo, da raça, da etnia tendem a mostrar maior coesão. Pelo contrário, grupos que se apresentem heterogéneos tendem a formar subgrupos com os seus próprios interesses e objectivos.

A satisfação individual com a tarefa e com os aspectos sociais do grupo é outra variável importante. Membros que apresentem satisfação individual tendem a envolverem-se na vida do grupo e na obtenção dos seus objectivos, pelo que exibem maior coesão e logo, maiores possibilidades de sucesso. No entanto, esta relação pode sofrer uma inversão. O facto de se ter sucesso pode contribuir para o aumento da satisfação dando origem a um incremento da coesão.

Os factores de equipa que afectam a coesão são muito variados. Incluem aspectos relacionados com a tarefa, com o sucesso e com a estrutura do grupo. Assim, o facto de uma equipa obter sucesso durante um período de tempo longo é um importante factor para o desenvolvimento da coesão entre os membros de uma equipa. No entanto, os fracassos podem igualmente fomentar sentimentos de união. A partilha de experiências negativas, principalmente se os membros

sentirem um forte compromisso para com o grupo e seus valores, tende a incrementar a coesão (Turner, Hogg, Turner e Smith, 1984).

Segundo Carron (1988), as consequências da coesão podem categorizar-se em resultados do grupo, relacionado com o seu impacto na *performance* da equipa, e resultados individuais, relacionados com o seu impacto sobre os membros do grupo enquanto indivíduos.

Um dos resultados de grupo mais estudados é a *performance*. Existe uma relação entre a coesão e a *performance*, embora o sentido desta ainda não esteja bem determinada. No entanto, a investigação apoia com mais consistência a ideia da influência da *performance* ser maior sobre a coesão, do que esta sobre aquela. Quando as equipas obtêm sucesso os seus membros tornam-se mais próximos e mais coesos. No entanto, em equipas que demonstrem coesão, os seus membros tendem a colocar mais esforço e maior motivação na consecução dos objectivos de grupo, obtendo por isso maior sucesso, apreciando com maior satisfação as suas vivências competitivas.

Os resultados individuais dizem respeito quer à melhoria dos estados psicológicos como auto-estima, confiança, segurança, abertura à mudança, redução da ansiedade, quer a sentimentos de satisfação pessoal, aceitação dos seus papéis no grupo e atribuição causal das responsabilidades pessoais pelo sucesso (Carron, 1988).

Estes antecedentes e consequências apresentam inúmeras vezes relações cíclicas, isto é, por um lado podem influenciar a coesão, mas por outro, pelo facto desta existir nos grupos, podem ser elas próprias melhoradas.

Uma discussão mais detalhada das variáveis antecedentes e consequências da coesão será realizada seguidamente, ao fazer a integração da coesão nos restantes factores do modelo de estudo da dinâmica de grupo.

Composição do grupo

McGrath (1964), citado por Widmeyer (1990), refere-se à composição de grupo como «as propriedades representadas pelo agregado de pessoas as quais são membros de um dado grupo num dado momento». Definição semelhante apresenta Shaw (1981), acrescentando, no entanto, a noção de interacção, considerando-a como a relação entre as características dos indivíduos que compõem o grupo. Nestas propriedades incluem-se as características físicas, as habilidades mentais e motoras, necessidades, motivações, atitudes, aptidões, traços de personalidade e características de ordem social como a idade, educação, religião, profissão, raça, sexo e posição social (Widmeyer, 1990;

Carron, 1994). Estas características podem ser analisadas em três dimensões: a quantidade de recursos do grupo, representado pela média ou pela soma total das características dos membros de um grupo; a heterogeneidade dos recursos do grupo, que foca o impacto da heterogeneidade das características e habilidades dos membros, isto é, diz respeito ao estudo da heterogeneidade *versus* homogeneidade dos atributos do grupo; e a complementaridade dos recursos do grupo, relativa à forma como a diferença de recursos que os membros possuem se pode complementar (Widmeyer, 1990).

Apesar da maior parte dos trabalhos estudarem a heterogeneidade das habilidades, alguns tiveram como preocupação a influência da variabilidade da raça, sexo e características sócio-psicológicas.

Indivíduos que partilham as mesmas atitudes, crenças e motivos constituem uma entidade distinta (Carron, 1988), dando uma percepção aos seus membros de pertença a um grupo diferente e único, cujos atributos são considerados os mais desejáveis contribuindo para a coesão através da identidade social comum a todos os membros (Hanrahan e Gallois, 1993). Estes atributos ao serem respeitados e aceites como necessários para o grupo promovem maiores níveis de coesão. A variabilidade das crenças e das atitudes dentro do grupo, pelo contrário leva à perda de coesão. Ruhe e Eastman (1977, *in* Widmeyer, 1990), demonstraram que grupos constituídos por indivíduos da mesma raça são mais eficazes do que aqueles onde existe variabilidade de raças, devido ao impacto negativo que a esta tem nas interações pessoais. Desta forma um grupo homogéneo tem tendência para demonstrar maior coesão.

O sexo dos participantes poderá ser determinante no desenvolvimento da coesão. A variabilidade do sexo dos membros de um grupo, leva a orientações diferentes. Assim, uma vez que grupos homogéneos se apresentam mais competitivos e interessados na tarefa, parece lógico que apresentem mais forte coesão no sentido da realização desta, enquanto que grupos heterogéneos, ao estarem orientados para a satisfação das necessidades sociais através da actividade socio-emocional, apresentem mais forte coesão social (Widmeyer, 1990). No que diz respeito à diferenciação entre sexos, Widmeyer *et al.* (1985, *in* Carron, 1988) descobriram, um pouco contra as expectativas, que em equipas masculinas os seus membros apresentavam maior coesão social do que os membros de equipas femininas. No entanto, Williams e Widmeyer (1991) referem que as mulheres são mais influenciadas para a permanência numa equipa pela amizade do que pelo cumprimento da tarefa, facto que justifica a maior coesão social em equipas femininas do que em equipas masculinas, nos desportos coactivos.

Quanto mais homogénea uma equipa for em termos de cultura, etnia e raça dos seus membros, maior será o sentido de identidade da equipa aumentando estabilidade e a coesão, dificultando a formação de pequenos subgrupos dentro da equipa (Cox, Qiu e Liu, 1993).

Em alguns desportos, em que a performance é resultado da cooperação de todos os membros que desempenham diferentes tarefas, como o futebol ou o andebol, a heterogeneidade é mais apreciada do que a homogeneidade. Nesta situação, a variabilidade/heterogeneidade dos recursos identifica-se mais com a compatibilidade destes do que com a variabilidade da quantidade de um determinado recurso. Assim, em termos de *performance* de grupo é mais rentável possuir um conjunto de membros que garantam uma maior heterogeneidade em cada um dos recursos, desde que todos os recursos estejam presentes na equipa. Desta forma, garante-se maior compatibilidade favorável à execução de tarefas que necessitam de grande cooperação, aumentando interdependência entre os membros e a sua coesão.

Envolvimento do grupo

O ambiente em que o grupo se insere tem impacto importante quer no resultado do grupo, quer no rendimento individual de cada membro. Os factores ambientais focados por Carron (1988) são a natureza da tarefa, a territorialidade e o tamanho do grupo.

O local de um jogo contribui para o estabelecimento de dois cenários diferentes para cada uma das equipas. O facto de uma determinada competição ocorrer «em casa» ou «fora» concorre para uma abordagem mais confiante. Uma equipa que joga no seu próprio terreno une-se em torno da sua defesa e sente-se mais apoiado por um conjunto de adeptos que lhes são amigáveis, conhece as particularidades da superfície de jogo, facto que proporciona aos seus membros um conjunto de referências espaciais fundamentais para o desempenho das acções de jogo em tempo e espaço próprios. Uma competição inter-grupos pode ser considerada uma competição entre valores e o facto desta ocorrer em espaço próprio pode desenvolver um sentimento de protecção que une os atletas em torno da defesa do seu território.

O tipo de tarefa desempenhada por uma equipa tem influência determinante na coesão na medida em que pode fixar a sua necessidade. Steiner (1972) categorizou-as em tarefas divisíveis, que requer uma divisão do trabalho e do esforço em que cada atleta realiza uma tarefa diferente, e tarefas unitárias, em que todos os atletas executam a mesma tarefa. Equipas que desempenham

tarefas divisíveis estão sujeitas à interdependência dos seus membros, implicando maior coordenação entre estes, o sentido de unidade torna-se fundamental para o sucesso. Em desportos cujo sucesso depende da interdependência das tarefas torna-se necessário para o grupo desenvolver sentimentos de coesão no sentido de facilitar a cooperação intra-grupo. Pelo contrário, em desportos que requerem independência da tarefa, aumentando a competição intra-grupo, a coesão pode ter efeitos negativos na *performance* devido ao desenvolvimento de sentimentos de preocupação entre os membros diluindo a competição e a rivalidade necessárias para a obtenção do melhor resultado. No entanto, Matheson *et al.* (1995), apoiados em Williams e Widmeyer (1991), sugerem que a coesão pode desempenhar um papel mais saliente em desportos coactivos do que anteriormente se poderia supor.

O tamanho do grupo é outro factor que Carron (1994) considera fundamental para definir o envolvimento do grupo, podendo ser analisado a quatro níveis: pode ser considerado como o número de elementos que efectivamente se encontram a competir num dado momento, o número de elementos que constitui a equipa para o jogo; o número total de elementos que constitui a equipa e o número total de pessoas que se encontram associadas à equipa (treinador, dirigentes, médico, massagista, etc.).

O impacto do tamanho do grupo faz-se sentir ao nível da coesão. No entanto, Carron (1990) refere que este impacto tem um significado diferente quanto à coesão social e quanto à coesão para a tarefa. Num estudo em que se variou o número de membros (3, 6 e 9 elementos) que constituíam uma equipa de 3 para 3 em basquetebol, concluiu-se que a coesão para a tarefa foi mais alta no grupo de 3 e mais baixa no grupo de 9, enquanto que a coesão social foi mais alta no grupo de 6 e mais baixa no grupo de 3. Assim, nos grupos mais pequenos, parece haver um maior consenso e comprometimento por parte dos membros em relação aos objectivos da equipa, garantindo uma maior interacção e interdependência entre os seus membros, conduzindo a uma maior coesão. Nas equipas maiores, a comunicação e o consenso entre os membros acerca dos objectivos e das estratégias são mais difíceis de conseguir, o que origina a formação de subgrupos com impacto negativo na coesão da equipa (Carron, 1990). Os grupos de tamanho moderado apresentam melhor relação com a *performance* pois, por um lado, apresentam um número suficiente de recursos para competir, por outro, permitem a possibilidade de todos os membros se conhecerem e estabelecerem relações satisfatórias (Carron, 1988) conseguindo-se um desenvolvimento mais forte das relações interpessoais, pelo que a coesão social tem mais expressão. Desta forma, pode concluir-se que nos grupos

intermédios (6 elementos) se estabelece uma melhor relação entre coesão social e coesão para a tarefa.

O tamanho do grupo tem igualmente impacto na adesão. Esta adesão representa a estabilidade do grupo que se reflecte na capacidade de retenção dos membros (percentagem de indivíduos que permanecem no grupo) e na participação destes nas actividades do grupo. Investigações em classes de *fitness* mostram que a retenção e participação dos membros é maior em grupos pequenos e em grupos grandes, sendo mais reduzida em grupos intermédios. A maior estabilidade do grupo leva a uma maior coesão traduzida na maior retenção e participação dos membros associada à maior satisfação (Carron, 1988).

Em estudos de Carron, Widmeyer e Brawley (1988), foram encontradas em equipas de elite diferenças entre aderentes e não aderentes nas dimensões atracção dos membros para a tarefa (ATG-T), percepção dos membros da integração da equipa na tarefa (GI-T) e percepção dos membros da integração social da equipa (GI-S). Nas classes de *fitness*, a discriminação surgiu ao nível das duas medidas de atracção individual (ATG-T e ATG-S). Medindo a adesão pelo absentismo e pontualidade, conclui-se que as duas medidas de atracção individual são as melhores preditoras da adesão em actividades individuais, enquanto que nos desportos colectivos a melhor predição é feita através das medidas de integração do grupo. Nas actividades de recreação a adesão dos membros é mais dependente da coesão social enquanto que em equipas de elite aquela está mais relacionada com a coesão para a tarefa.

Segundo o modelo de produtividade de Steiner (1972), a produtividade actual de um grupo é igual à produtividade potencial menos os processos de perda, que são considerados como resultado de falhas de coordenação entre os membros e perdas de motivação ou «*social loafing*». As falhas de coordenação podem ocorrer devido a erros de estratégia ou dificuldades de coordenação espacio-temporal das acções dos vários membros. O «*social loafing*» resulta do *deficit* de esforço colocado no desempenho de uma tarefa por parte dos membros.

Para além de dificultar os processos de coordenação entre os membros, o tamanho do grupo que pode influenciar a coesão pelo facto de, em grupos grandes, ocorrer o fenómeno do «*social loafing*», isto é, perda de motivação. No entanto, a coesão constitui um factor que tem a capacidade de moderar a magnitude do «*social loafing*» (Zaccaro, 1982; 1984; Williams, 1981). À medida que o grupo aumenta, o sentido de responsabilidade de cada indivíduo do grupo no resultado da equipa tende a diminuir. Esta difusão da responsabilidade associada a uma menor identificabilidade das *performances*

individuais, pode originar a perda de motivação dos membros e a menor aplicação na execução das tarefas, que quando percebidas por outros pode levá-los a reduzir o seu próprio esforço no sentido de manter a equidade do trabalho na tarefa. Assim, devido ao aumento do número de pessoas do grupo, o rendimento individual tem tendência a diminuir, fenómeno que é conhecido por «efeito de Ringelmann». Desta forma, o tamanho do grupo pode ter impacto negativo na coesão (Hardy, 1990).

Por outro lado, a coesão pode influenciar o sucesso do grupo através da redução das perdas por coordenação intermembro e por motivação intramembro constituindo estes factores consequências da coesão capazes de moderar a *performance* (Widmeyer *et al.*, 1993).

Estrutura do grupo

Carron (1994), seguindo Shaw (1981), considera a estrutura do grupo como resultante da posição do grupo, *status*, papéis e normas. Para além disso, os factores de liderança, a estabilidade e a satisfação dos membros também têm impacto na estrutura de um grupo.

Aos membros do grupo que ocupam uma posição privilegiada em termos de visibilidade e interdependência da tarefa, é-lhes reservado um maior *status* dentro do grupo, isto é, têm mais poder, mais prestígio e são-lhes concedida mais importância, pelo que recebem mais recompensas e oportunidades de liderança.

A clarificação e a aceitação dos papéis de cada um dos membros constituem aspectos de especial relevância. Os papéis «compreendem um conjunto de comportamentos que estão associados a uma determinada posição social» (Hanrahan e Gallois, 1993), pelo que constitui importância fundamental para que os membros entendam claramente quais as responsabilidades pessoais dentro do grupo. O estabelecimento de papéis abrange um conjunto de comportamentos que estão associados a uma determinada posição dos indivíduos no grupo, logo, quanto maior a sua clarificação (dimensão cognitiva da compreensão das responsabilidades dos membros), maior a tendência para os membros os aceitarem e os desempenharem com satisfação (dimensão afectiva do envolvimento dos membros no desempenho das suas responsabilidades), o que contribuirá para uma maior coesão de grupo. Paralelamente, quanto maior for a coesão, maior será a tendência para os membros aceitarem os seus papéis no grupo.

Por outro lado, os indivíduos têm expectativas acerca do que lhes é exigido dentro do grupo, em determinadas situações particulares. Assim, verifica-se a necessidade de definir padrões de comportamento que passa pela capacidade dos membros do grupo em respeitar e incutir o respeito pelas regras preestabelecidas. Desta forma, a conformidade às regras do grupo aumenta a coesão entre os seus elementos.

Equipas cuja estrutura esteja bem definida, o que determina a maturidade do grupo, tendem a apresentar maior coesão. Para Carron (1988) esta estrutura é fomentada pela comunicação e pelas interações entre os membros, ao favorecer o despontar dos líderes, a determinação das hierarquias, a diferenciação dos papéis, o estabelecer de normas que rejam os comportamentos. Carron, apoiado em estudos de outros autores, refere que quando existe consenso em relação ao *status* da equipa (Shelley, 1960) e quando se verifica uma clara diferenciação de papéis (Plutchik, 1981), a coesão desenvolve-se mais rapidamente.

Em equipas estáveis e bem estruturadas, em que o nível de coesão está bem estabelecido, o resultado imediato de uma competição, qualquer que seja, não parece exercer influência sobre a coesão, o mesmo não se verificando para grupos espontâneos ou mal estruturados (Ruder e Gill, 1982).

No entanto, esta relação pode ter o sentido oposto, pois sendo a estrutura do grupo melhorada pela coesão, a melhoria da clareza e aceitação dos papéis dos membros leva-os a um melhor desempenho destes, contribuindo para o sucesso. Desta forma, grupos mais coesos exercem uma maior pressão sobre os seus membros no sentido de aderirem às normas e padrões do grupo, aumentando a sua conformidade e melhorando a estrutura da equipa.

O facto dos grupos se inserirem num determinado tipo de organização que possui objectivos próprios e estratégias próprias para os atingir (competição, recreação), condiciona as expectativas dos membros em relação ao grupo, o que lhes confere características próprias (idade, sexo, maturidade), que tendem a gerar diferentes tipos de coesão social e para a tarefa.

Os factores de liderança são também responsáveis pelo aperfeiçoamento da coesão. Compreendem o comportamento do líder, o estilo de decisão utilizado e a compatibilidade treinador-atleta. Segundo Carron (1990), o líder contribui para o desenvolvimento da coesão através de comportamentos orientados para a tarefa que clarifiquem os objectivos do grupo e os papéis que cada membro deverá desempenhar para a obtenção destes. De acordo com Westre e Weiss (1991) os atletas de treinadores que são percebidos como capazes de fornecer elevado suporte social, treino e instrução, *feedback* positivo e um estilo de liderança democrático, os seus atletas apresentam elevados níveis de coesão para a tarefa.

No que diz respeito à compatibilidade treinador-atleta, Carron (1994) refere que esta depende do equilíbrio entre as necessidades interpessoais de controlo, de afecto e/ou de inclusão que a relação poderá desenvolver. Se nesta relação os indivíduos encontrarem a satisfação das suas necessidades, desenvolve-se um maior sentimento de coesão. A necessidade de inclusão parece ser aquela que determina em maior grau a consistência desta diade. Outro aspecto que pode determinar a compatibilidade é a aproximação entre a expectativa que o atleta tem do treinador e a percepção do atleta acerca do comportamento real do treinador. Quanto maior for esta discrepância, maior a incompatibilidade e menor a coesão. Finalmente, quanto maior o grau de coesão de uma equipa, maior a compatibilidade treinador-atleta (Carron & Chelladurai, 1981), por outro lado, esta compatibilidade não está associada com a performance do atleta (Carron e Garvie, 1978).

A satisfação dos atletas provocada pelo reforço e reconhecimento do treinador, a comunicação no sentido de proporcionar informação acerca da *performance* e o estabelecimento de um ambiente de apoio, em questões sociais ou da tarefa, contribuem para a ampliação da coesão. Carron (1988), baseado em Schriesheim (1980), defende que os comportamentos do líder orientados para a tarefa são mais efectivos em equipas com baixa coesão, enquanto que em equipas com elevada coesão, os comportamentos orientados para o indivíduo produzem melhores resultados.

O facto dos membros de uma equipa constituírem um grupo fechado, socialmente e fisicamente isolado de outros, coloca neles a responsabilidade de satisfação das suas necessidades de afiliação social. O grupo torna-se impermeável a outros membros e a outros grupos, de tal forma que as interações ocorrem preferencialmente dentro da equipa o que leva ao desenvolvimento de um sentimento de coesão. Em grupos mais coesos, a percepção de que o grupo é mais resistente a acontecimentos de ruptura é maior, constituindo mais um factor de estabilidade do grupo na medida em mantém laços fortes, apesar das possíveis adversidades.

Processos de grupo

Os processos de grupo reflectem a dinâmica das interações vitais relacionadas com a associação dos membros. Dizem respeito aos processos através dos quais os membros regulam a sua actividade em grupo e que englobam a eficácia colectiva, a comunicação, o estabelecimento de objectivos, motivação, adesão, atribuição de responsabilidades e cooperação/competição.

Eficácia colectiva é um termo atribuído por Bandura (1986), que reflecte o facto dos grupos possuírem as suas próprias expectativas para o sucesso. Estas expectativas influenciam aquilo que um indivíduo pretende como grupo, o esforço que despende na execução de uma dada tarefa e a sua capacidade de permanecer no grupo após o fracasso. Coesão e eficácia colectiva têm sido positivamente relacionadas com o sucesso, tendo inclusivamente papel fundamental na persistência na execução das tarefas do grupo (Spink, 1990a).

Num estudo realizado no sentido de verificar a relação entre os dois conceitos, foi pedido a membros de várias equipas de elite de voleibol que preenchessem o Group Environment Questionnaire, antes da participação num torneio. Simultaneamente, foram-lhes colocadas duas questões que pretendiam avaliar a eficácia colectiva. Esperava-se que as equipas que apresentassem elevada eficácia colectiva acerca do resultado da sua equipa fossem as que percepcionassem maior coesão. Os resultados mostraram que as dimensões ATG-T e GI-S do GEQ, diferenciavam, as equipas que evidenciavam alta eficácia colectiva das que evidenciavam baixa eficácia colectiva. As primeiras mostravam níveis mais elevados de coesão. Assim, quanto maior a coesão de uma equipa, maior a sua eficácia colectiva (Spink, 1990a).

Num outro artigo de Spink (1990b), aquele autor refere que ao estudar a relação destes factores em equipas de recreação, deparou com a não existência desta. Assim, Spink conclui que o nível de competição serve de moderador da relação coesão-eficácia colectiva.

A fixação de objectivos de equipa constitui outro processo de grupo e tem sido frequentemente associada ao sucesso. Segundo Carron (1994), a investigação concluiu que quanto maior a participação nos objectivos da equipa, maior a unidade dessa equipa, o que favorece o sentimento de satisfação dos seus membros. No entanto, segundo Widmeyer *et al.* (1993), mais decisivo do a equipa possuir um objectivo é a importância que cada membro confere a esse objectivo. O estabelecimento de objectivos de grupo aceites por todos os membros pode influenciar a coesão e a motivação individual no sentido da sua realização (Brawley *et al.* 1993).

De acordo com Brawley *et al.* (1993), grupos cujos membros que participam na definição dos seus objectivos apresentam maior envolvimento na tomada de decisão e maior satisfação na tarefa, fazendo convergir o grupo no sentido do consenso, coesão e lealdade através do desenvolvimento da motivação individual para a obtenção dos objectivos. Num estudo realizado por estes autores, concluiu-se que a coesão se encontra relacionada com a satisfação com os objectivos do grupo e é mais forte entre membros que percepcionam que

a sua equipa está envolvida na definição de objectivos de grupo para a competição.

Devido à maior motivação para os objectivos do grupo, resultado da coesão, a equipa tende a tornar-se mais estável. Os seus membros tendem a aumentar a participação e a percentagem de permanência no grupo, diminuindo o número de desistências («*drop out*»). Por outro lado, também membros de equipas coesas reduzem o absentismo e tornam-se mais pontuais. Segundo Carron (1988), a não verificação destes comportamentos está mais relacionada com baixa coesão social do que para a tarefa.

Everett, Smith e Williams (1992) consideram que a coesão estabelece uma relação inversa com o *social loafing*, uma vez que os seus membros procuram aumentar a sua contribuição no esforço colectivo no sentido de otimizar as possibilidades de sucesso e de aumentar a satisfação dos seus colegas. No entanto, num estudo realizado por estes autores focando o efeito da coesão na *performance* em provas de estafetas na natação, a relação negativa descrita verificou-se ocorrer apenas em equipas femininas. As atletas que possuíam reduzida coesão demonstraram um efeito de *social loafing* mais significativo. Por outro lado, as atletas femininas, comparativamente aos masculinos, parecem mais dispostas a ajudar outros atletas com quem estabelecem interacções de longa duração.

Outro aspecto focado por Carron (1994) diz respeito à atribuição da responsabilidade pelos sucessos e pelos fracassos da equipa. O grupo existe para responder às necessidades dos indivíduos e a realização destas constitui um reforço. Assim, no sentido de manter a sua auto estima, os indivíduos têm a tendência de atribuir maior responsabilidade a si próprio pelos sucessos mas de diminuir a sua influência nos fracassos da equipa. Num estudo conduzido por Brawley *et al.* (1987), concluiu-se que os indivíduos que se percebem com elevada coesão para a tarefa tendem a aceitar maior responsabilidade pessoal pelos fracassos do que indivíduos que se percebem com pouca coesão. Estes tendem a atribuir reduzidas responsabilidades a si próprio nos fracassos da sua equipa enquanto procuram elevado reconhecimento nos sucessos. Assim, a atribuição de responsabilidades dos membros constitui também uma consequência da coesão, sendo influenciada por esta, nomeadamente em situações de fracasso. Em grupos que experimentam elevada coesão, os seus membros aceitam o facto de serem tão responsáveis como os seus colegas. Para além disso, membros de equipas com sucesso atribuem a si uma responsabilidade pelos resultados superior à média, enquanto que membros de grupos sem sucesso percebem que a sua contribuição para o resultado foi inferior à da média da equipa. Por outro lado, quando os seus membros

procuram obter uma maior quota parte do sucesso da equipa, aumenta a competição intra-grupo e diminui a cooperação entre os seus membros, pelo que a coesão da equipa diminui.

A comunicação é também um processo que contribui para a coesão. Permite a troca de ideias através da interacção entre os membros, por meio da qual podem definir regras, esclarecer papéis e estabelecer princípios de comportamento, o que facilita a afinidade de crenças e atitudes entre eles, desenvolvendo a coesão e estabelecendo consensos.

Se por um lado este factor pode determinar a coesão, por outro, pelo facto de um grupo se tornar mais coeso, os seus membros tornam-se propensos a aumentar a comunicação e a interacção intra-grupo, estabelecendo uma relação cíclica com a coesão, tornando-se também uma consequência desta (Carron, 1988; 1990). Cooperação e competição são também factores dos quais a coesão pode depender. Como já atrás foi referido, a cooperação/competição depende do tipo de tarefa a desempenhar e/ou do tipo de desporto. Baseados em vários estudos, Matheson, Mathes e Murray (1995) referem que em desportos de tarefas dependentes de interacção, em que o sucesso depende do esforço combinado de todos os membros, isto é, da cooperação, a coesão parece melhorar a *performance*. Em relação aos desportos de tarefas coactivas, em que a cooperação não é necessária, a coesão aparece negativamente relacionada com a *performance*. Por outro lado, como os desportos interactivos, (jogos desportivos colectivos, por exemplo) assentam na interdependência das tarefas, esta característica resulta numa maior coesão entre os seus membros. Devido à natureza de independência das tarefas, nos desportos coactivos, (ginástica e natação, por exemplo) a competição é mais privilegiada no sentido de aumentar a concorrência e os resultados. Nestes desportos a coesão pode ser prejudicial ao promover sentimentos de simpatia entre os membros que vão levar a um menor esforço na execução da tarefa e logo a uma menor *performance*.

Relação entre coesão e *performance*

A *performance*, na vertente do rendimento colectivo, tem constituído uma das preocupações fundamentais de técnicos e investigadores. Apesar de uma grande quantidade de estudos apontarem para a existência de uma relação positiva entre coesão e *performance* (perto de 83% dos publicados), alguns dos primeiros realizados deixaram a ideia, algo contraditória, de que a coesão estaria negativamente relacionada com a *performance* (Widmeyer *et al.*, 1993). Uma das investigações mais significativas ao nível da coesão foi realizada por

Martens e Peterson (1971), referido por Hanrahan e Gallois (1993), não só pela amplitude do estudo mas também pela inovação metodológica utilizada, expressa na utilização do *Sport Cohesiveness Questionnaire*. Demonstraram que os sentimentos dos membros em relação à equipa como um todo e as percepções dos membros acerca do trabalho de equipa e sua proximidade constituíam dois aspectos que diferenciavam as equipas de sucesso das equipas com insucesso.

Confirmando a existência de uma relação entre estas duas variáveis, Pease e Miller (1989) descobriram que, numa equipa colegial masculina de basquetebol estudada durante uma época, coesão e *performance* estabeleceram uma relação positiva até um determinado ponto depois do qual estabilizou, dando-se um «efeito de tecto». Quando a coesão social se tornou muito elevada a *performance* da equipa decresceu como consequência do maior empenho nas interações sociais do que na execução das tarefas.

Uma vez que a *performance* da equipa é resultado de inúmeros factores, entre os quais se encontra a coesão, os investigadores procuram determinar qual o peso da coesão para o sucesso do grupo. Nesse sentido, procurou determinar-se em que condições a influência da coesão era mais determinante. Um destes moderadores da relação coesão-*performance* é o tipo de tarefa. Widmeyer et al. (1993) salientam Landers e Lueschen (1974), que encontraram indícios de que a falta de interdependência na execução de uma tarefa de *bowling* pode levar a um aumento da competitividade entre os membros do grupo por forma a melhorar a *performance* individual, levando a baixos níveis de coesão. Assim, neste tipo de tarefas a coesão não é fundamental podendo inclusivamente ser prejudicial ao resultado da equipa, enquanto que em tarefas divisíveis que requerem cooperação, a coesão tende a melhorar a *performance* da equipa.

No entanto, Williams e Widmeyer (1991) encontraram evidências que suportam o facto da coesão se encontrar positivamente relacionada em desportos de tarefas unitárias, justificando a contradição com as investigações anteriores pelo facto do seu estudo ter utilizado a avaliação directa da coesão através da sua dimensão relacionada com a tarefa, em vez das medições indirectas através da atracção interpessoal. Segundo estes autores, a relação entre coesão para a tarefa e *performance* mostra maior capacidade de predizer o sucesso, do que entre coesão social e *performance*. Para além disso, concluem que a coesão pode facilitar a *performance* em qualquer dos desportos em causa, embora os efeitos sejam mais marcados em tarefas que exijam maior grau de coordenação. Assim, a importância da cooperação/competição está relacionada com a natureza da tarefa. O facto de uma tarefa requerer cooperação, implica maior coordenação entre os membros pela necessidade de ajustamentos permanentes durante a competição.

Porém, Williams e Widmeyer (1991) defendem que apesar da coesão não ser crucial em tarefas unitárias, ela melhora os resultados por diminuição das perdas por coordenação, antes da competição, e das perdas de motivação nos treinos e na competição.

A norma de produtividade constitui outro moderador da coesão. Sendo entendida como a «expectativa generalizada dos membros de um grupo em relação ao nível de produtividade considerado apropriado» (Widmeyer *et al.*, 1993, p. 678), quando ela é elevada, os resultados do grupo são melhorados, independentemente do nível de coesão demonstrado. Equipas mais coesas exercem maior pressão sobre os seus membros, desempenhando um papel importante na adesão dos seus membros à aceitação das normas do grupo.

Outra questão para a qual se procura resposta é saber qual o sentido da relação entre coesão e *performance*, isto é, se é a coesão que leva a *performance* ou, pelo contrário, é a *performance* que influencia a coesão. Assim, a investigação dirigiu-se no sentido do estudo dos *mediadores* desta relação, ou seja, dos mecanismos através dos quais uma variável influencia outra procurando saber o «porquê» da relação e «como» é que os factores a influenciam.

A estabilidade da equipa constitui um destes mediadores. Equipas que modifiquem frequentemente a sua constituição não conseguem desenvolver sentimentos de coesão entre os seus membros por falta de tempo para estabelecer relações interpessoais estáveis e satisfatórias. Por outro lado, a homogeneidade dos membros da equipa, no que diz respeito às suas características culturais, étnicas e ráticas, está associada a um melhor desempenho. No entanto, com a evolução das mentalidades, estas diferenças tendem a ser cada vez menos importantes.

As possibilidades de comunicação intramembro são fundamentais para o rendimento do grupo. Permite estabelecer objectivos e metas comuns, definir e clarificar papéis, contribuindo para o aumento da satisfação pessoal. Todas estas variáveis foram positivamente relacionadas com a coesão, constituindo importante elo entre esta e o sucesso do grupo (Widmeyer *et al.*, 1993).

Os efeitos da coesão ao estenderem-se aos comportamentos de adesão, expresso no decréscimo do índice de absentismo, atrasos e desistências, levam o grupo a melhorar o seu rendimento.

Segundo Hanrahan e Gallois (1993), a direcção de causalidade entre coesão e *performance*, apesar de não estar bem determinada, parece verificar-se no sentido da relação *performance*/coesão ser mais determinante do que a relação coesão/*performance*. Ao medirem a *performance* e a coesão em diferentes alturas da época, Carron e Ball (1977) verificaram que a *performance* e

consequente coesão se encontravam significativamente relacionadas, ao passo que a relação da coesão com a consequente *performance* não era significativa. Já Williams e Hacker (1982) não vislumbraram qualquer predominância causal na relação entre estas variáveis, sugerindo a existência de uma relação circular entre estas duas variáveis, na qual a satisfação parece desempenhar um papel mediador.

Conclusão

A coesão é um conceito que tem gerado algumas dificuldades de definição e de operacionalização. A inexistência de uma teoria que suporte o conhecimento e oriente a investigação tem contribuído para o aparecimento de resultados globalmente pouco consistentes. O modelo de estudo de Carron e seus colaboradores, baseado na sua definição de coesão, e o consequente instrumento de medida – GEQ – constituíram um marco fundamental no estudo da coesão. Estes autores encontraram uma ponte entre a definição da coesão e a operacionalização do seu estudo, respeitando a sua natureza multidimensional. Aliás, Widmeyer *et al.* (1993) e Cox, Qiu e Liu (1993) defendem a repetição de alguns dos estudos já realizados utilizando o GEQ como medida de avaliação. Estes últimos, consideram ainda importante que a investigação caminhe no sentido de procurar testar modelos que visem a melhoria coesão social e para a tarefa entre os membros de uma equipa. Nesse sentido, torna-se fundamental que se continue a procurar desenvolver modelos teóricos de estudo no sentido de se organizar o conhecimento sobre a coesão que possa identificar os seus problemas, orientar o seu estudo e encontrar explicações consistentes.

O estudo da relação coesão/performance continuará a ser uma preocupação predominante na tentativa de responder aos anseios da alta competição. A identificação dos antecedentes e consequências da coesão, dos moderadores e mediadores da sua relação com o rendimento do grupo, bem como da interacção cíclica entre eles, tem tido especial importância na compreensão da relação entre os dois conceitos. Existe alguma concordância entre os autores acerca da necessidade de prosseguir as investigações no sentido de prover dados definitivos acerca da influência da coesão na performance. Para esse efeito, Widmeyer *et al.* (1993) defendem a integração do estudo dos processos que influenciam as duas variáveis como factor fundamental para a futura compreensão das relações causa-efeito.

Referências

- BANDURA, A. (1986) – *Social Foundations of Thought and action: a social cognitive-theory*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- BRAWLEY, L. R. (1990) – Group cohesion: status, problems and future directions. In *International Journal of Sport Psychology*, 21, 355-379.
- BRAWLEY, L.; CARRON, A.; WIDMEYER, N. (1993) – Assessing the cohesion of teams: Validity of the Group Environment Questionnaire. *Journal of Sport Psychology*, 9, 275-294.
- BRAWLEY, L.; CARRON, A.; WIDMEYER, N. (1993) – The influence of the group and its cohesiveness on perceptions of group goal-related variables. In *International Journal of Sport Psychology*, 15, 245-260.
- CARRON, A. (1982) – Cohesiveness in sport groups: interpretatio and considerations. *Journal of Psychology*, 4, 123-138.
- CARRON, A.V. (1988) – *Group dynamics*. London-Ontario:Spodyum Publ.
- CARRON, A.V. (1990) – Goup size in physical activity: social physiological and performance consequences. In *International Journal of Sport Psychology*, 21, 286-304.
- CARRON, A.V. (1994) – Goup dynamics in sport. In S. Serpa, J. Alves; V. Pataco (Eds.) – *International Perspectives on Sport and Exercise Psychology* (79-101). Morgantown: FIT.
- CARRON, A.; BALL, J. (1977) – Cause-effect characteristics of cohesiveness and participation motivation in intercollegiate hockey. *International Review of Sport Sociology*, 12, 49-60.
- CARRON, A.; CHELLADURAI, P. (1981) – The dynamics of group cohesion in sport. *Journal of Sport Psychology*, 3, 123-139.
- CARRON, A.; GARVEY, G. (1978) – Compatibility and successful performance. *Perceptual Motor Skills*, 46, 1121-1122.
- CARRON, A.; WIDMEYER, W. N.; BRAWLEY, L. (1985) – The development of an instrument to assess cohesion in sport teams: The group Environment Questionnaire. *Journal of Sport Psychology*, 7, 244-266.

- CARRON, A.; WIDMEYER, W. N.; BRAWLEY, L. (1988) – Group cohesion and individual adherence to physical activity. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 10, 119-126.
- COX, R.; QIU, Y.; LIU, Z. (1993) – Overview of Sport Psychology. In R. N. Singer, M. Murphey; L. K. Tennant (Eds.) – *Handbook of Research on Sport Psychology* (3-31). New York: Macmillan.
- EVERETT, J.; SMITH, R.; WILLIAMS, K. (1992) – Effects of team cohesion and identifiability on social loafing in relay swimming performance. In *International Journal of Sport Psychology*, 23, 311-324.
- HANRAHAN, S.; GALLOIS, C. (1993) – Social interactions. In R. N. Singer, M. Murphey; L. K. Tennant (Eds.) – *Handbook of Research on Sport Psychology* (623-646). New York: Macmillan.
- HARDY, C. J. (1990) – Social Loafing: motivational losses in collective performance. In *International Journal of Sport Psychology*, 21, 305-327.
- MARTENS, R.; LANDERS, D.; LOY, J. W. (1972) – Sport cohesiveness questionnaire. Washington, DC: AAHPERD Publications.
- MATHESON, H.; MATHES, S.; MURRAY, M. (1995) – Group cohesion of female intercollegiate coacting and interacting teams across a competitive season. In *International Journal of Sport Psychology*, 27, 37-49.
- PEASE, R.; MILLER, M. (1989) – *Team cohesion and athletic performance: a case study of a basketball team*. Paper presented at the 7th World Congress of Sport psychology, Singapore.
- RUDER, M. K.; GILL, D. L. (1982) – Immediate effects of win-loss on perceptions of cohesion in intramural and intercollegiate volleyball teams. *Journal of Sport Psychology*, 4, 227-234.
- SHAW, M. E. (1981) – *Group dynamics: the Psychology of small Group behavior* (3rd Edition). New York. McGraw-Hill.
- SPINK, K. (1990a) – Collective efficacy in the sport setting. In *International Journal of Sport Psychology*, 21, 380-395.
- SPINK, K. (1990b) – Cohesion and collective efficacy in volleyball teams. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 12, 301-311.
- STEINER, I. D. (1972) – *Group processes and productivity*. New York. Academic Press.

- TURNER, J.; HOGG, M.; TURNER, P.; SMITH, P. (1984) – Failure and defeat as determinants of group cohesiveness. *British Journal of Social Psychology*, 23, 97-111.
- WESTRE, K.; WEISS, M. (1991) – The relationship between perceived coaching behaviors and group cohesion in high school football teams. *The Sport Psychologist*, 5, 41-54.
- WIDMEYER, W. N. (1990) – Group composition in sport. In *International Journal of Sport Psychology*, 21, 264-285.
- WIDMEYER, W. N.; BRAWLEY, L.; CARRON, A. (1992) – Group dynamics in sport. In T. Horn (Ed.) – *Advances in sport psychology* (162-180). Champaign, Illinois: Human Kinetics.
- WIDMEYER, W. N.; CARRON, A.; BRAWLEY, L. (1993) – Group cohesion in sport and exercise. In R. N. Singer, M. Murphey; L. K. Tennant (Eds.) – *Handbook of Research on Sport Psychology* (672-692) – New York: Macmillan.
- WILLIAMS, K. D. (1981) – The effects of group cohesiveness on social loafing. Paper presented at the annual meeting of the Midwestern Psychological Association. Detroit, Michigan.
- WILLIAMS, J. M; HACKNER, C. (1982) – Causal relationships among cohesion, satisfaction, and performance in women's intercollegiate field hockey teams. *Journal of Sport Psychology*, 4, 324-337.
- WILLIAMS, J. M; WIDMEYER, N. (1991) – The cohesion-performance outcome relationship in a coaching sport. In *International Journal of Sport Psychology*, 13, 364-371.
- YUKELSON, D.; WEINBERG, R.; JACKSON, A. (1984) – A multidimensional group cohesion instrument for intercollegiate basketball teams. *Journal of Sport Psychology*, 6, 103-117.
- ZACCARO, S. J. (1984) – The effects of cohesion source on process loss in group performance. *Dissertation Abstracts International*, 42, 4247-B-4248-B.
- ZACCARO, S. J. (1984) – Social loafing: the role of task attractiveness. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 10, 99-106.