Introdução

Ter os melhores atletas significa que você tem a melhor equipe? O desempenho coletivo é igual à soma do desempenho individual de cada membro do grupo? Um grupo é o mesmo que uma equipe? Há fórmulas para detectar componentes de alto desempenho em equipes esportivas? É o acaso ou a causalidade que faz uma equipe ter um desempenho melhor? O treinador, o líder do processo esportivo, realmente influencia o desempenho da equipe ou basta apenas ter o pessoal técnico certo para a tarefa? O que a mente tem a ver com o desempenho? Se tem a ver, quais variáveis constituem a força mental de uma equipe esportiva?

Essas e muitas outras perguntas estão estreitamente relacionadas a este módulo. Ao longo do século XX, muito foi escrito na história dos esportes sobre as contribuições físicas, técnicas, táticas, estratégicas e até mesmo nutricionais que são feitas para alcançar o treino ideal para atletas e equipes. Embora seja verdade que a psicologia esportiva e a psicologia da atividade física também contribuíram significativamente em nosso conhecimento de esportes (há um número crescente de escolas teóricas e locais geográficos ao redor do mundo com instituições formais responsáveis pela produção de conteúdo e implementação de metodologias de acordo com disciplinas, idade, gêneros e níveis competitivos); no entanto, é importante destacar a existência das comunidades esportivas que sofrem com a falta de suporte formal e contínuo da psicologia esportiva.

Felizmente, cada vez mais clubes e federações estão sendo aconselhados por profissionais de psicologia. Contudo, este pilar da preparação para atletas e equipes não é lugar comum em todos os casos e em todos os níveis de esportes. Portanto, embora possa parecer uma surpresa, no início do século XXI, considerando que o domínio da mente continua sendo um universo com muita importância para equipes esportivas, quando se trata de treino nesta área em particular, há conhecimento insuficiente e, mais importante, a falta de ferramentas para realizar tal treinamento.

O conhecimento científico tem muito a dizer em relação a esses aspectos. A força mental de uma equipe esportiva é constituída por todas aquelas variáveis mentais psicossociais que operam em nível individual, embora tenha impacto sobre o coletivo geral, e que produzem desempenho ideal em relação às tarefas a serem realizadas. Essas tarefas funcionam coletivamente por necessidade e exigem que todos os membros do grupo contribuam se pretendem alcançar níveis ideais. A típica frase da Gestalt, "o todo é mais que a soma de suas partes", nunca foi mais verdadeira.

Anteriormente, enfatizamos a importância da contribuição científica para a dinâmica de grupo e sua relação com o desempenho esportivo.

Para compreender isso melhor, mencionamos Ivan Steiner (1972, conforme citado em Weinberg e Gould, 1996, págs. 197-198), que afirmou que a produtividade real de uma equipe é a razão entre a produtividade ideal da equipe e os processos falhos do grupo, falhas essas de coordenação e motivação.

Destacamos este conceito porque está estreitamente ligado à força mental de equipes de alto desempenho, dentro da qual estão incluídas as três dimensões principais da liderança, cujo objetivo principal é, precisamente, alcançar o mais alto nível de desempenho coletivo. Essas dimensões são:

- Produtividade.
- Clima do Grupo.
- Desenvolvimento individual.

Por que esses conceitos são apresentados como centrais para liderança e equipes de alto desempenho? Porque eles proporcionam a razão para a intervenção de psicólogos esportivos em equipes. Há muitas razões pelas quais esses profissionais estão envolvidos, mas as razões mais importantes são aquelas relacionadas a conflitos mencionados na tabela abaixo.

Tabela 1: Principais conflitos de equipe e suas dimensões correspondentes

Conflito	Dimensão do conflito
"A equipe não está tendo o desempenho que deveria ter"	Produtividade
"Há problemas entre os membros da equipe"	Clima do Grupo
"Alguns membros da equipe estão desmotivados"	Desenvolvimento individual

Fonte: Elaborado pelo autor.

Essa definição fornecida por Steiner contém vários dos componentes encontrados na força mental em equipes de alto desempenho:

- A produtividade e sua relação direta com os objetivos e papéis.
- O clima do grupo e sua relação com a estabilidade coletiva, compreendida à luz das regras para harmonia interna, coesão e o reforço de políticas.
- O desenvolvimento individual e sua ligação com motivação, satisfação e comunicação.

Cada um desses conceitos está situado dentro do contexto de um processo de desenvolvimento que influencia o comportamento humano

coletivo e que constitui a transição de grupo para equipe, como veremos mais tarde.

2.1 O desenvolvimento progressivo de grupo para equipe

Diversos autores e teorias concordam que o comportamento individual isolado se difere do comportamento de indivíduos em relação a outras pessoas. Em outras palavras, não somos as mesmas pessoas quando formamos grupos.

É justamente esta dinâmica que inspira o interesse na compreensão dos mecanismos que produzem níveis de alto desempenho, especialmente quando se diz respeito a equipes, nas quais vários membros precisam fazer suas contribuições a fim de alcançar um objetivo comum.

Em esportes de equipe, é muito interessante observar como a mesma equipe geralmente tem desempenho diferente com jogadores diferentes de um momento para outro (o que é lógico), mas, da mesma forma, como uma equipe com os mesmos jogadores (e até o mesmo treinador) se comporta de formas absolutamente diferentes. Sem dúvida, o quadro coletivo possui elementos particulares que, quando ativados apropriadamente, produzem comportamentos sociais esperados.

Para que isso aconteça, é importante definir o que um grupo é e como se difere da ideia de uma equipe.

A primeira coisa a se entender totalmente é que "um conjunto de indivíduos não necessariamente constitui um grupo" (Weinberg e Gould, 1996, pág. 188).

O elemento-chave que define um grupo tem a ver com as características da interação entre seus membros. E essa interação, por sua vez, tem certas características que definem o grupo como tal, as quais listaremos abaixo:

Tabela 2: Características de interação que compõem um grupo

1	Compartilhamento de objetivos comuns.
2	Química interpessoal em relação à tarefa pendente.
3	Canais de comunicação abertos.
4	Interdependência e interação em relação à tarefa.
5	Sentimentos de identidade coletiva.

Fonte: Adaptado de Weinberg e Gould, 1996.

Essa última característica deve ser enfatizada por ser o elemento fundamental que define um grupo: aquele sentimento de identidade "que

faz seus membros considerarem o grupo uma unidade em si, distinto de outros grupos" (Weinberg e Gould, 1996, pág. 188).

Pesquisas mostram que alguns dos fatores mais importantes para o desenvolvimento de um grupo (não apenas um conjunto de indivíduos) são proximidade, distinção, similaridade e o estabelecimento de objetivos de grupo e recompensas. Abaixo estão as definições de fatores importantes para desenvolvimento de grupo:

- Proximidade: Os sujeitos que se encontram em proximidade, que estão fisicamente próximos uns aos outros, têm forte tendência a estabelecer vínculos. A proximidade física não é suficiente em si, mas permanecer em contato próximo e ter a chance de interagir, em combinação com distinções, similaridades e o estabelecimento de objetivos de grupo e recompensas, tudo ajuda a incentivar o desenvolvimento do grupo.

- Distinção: Conforme os indivíduos de um grupo se diferenciam uns dos outros, os sentimentos de identidade e unidade também aumentam. Enfatizar a tradição e o histórico da identidade da equipe pode contribuir para criar um sentimento de distinção.

- Similaridade: similaridade de atitudes, aspirações, compromissos e capacidade. O treinador ou o professor tem que se esforçar para produzir uma atitude similar a respeito de fatores como conquistar objetivos de grupo, as expectativas para comportamento individual e um código de conduta para práticas e ambientes não esportivos.

- Objetivos de grupo e recompensas: Para garantir a unidade da equipe, o treinador deve salientar enfaticamente os objetivos do grupo e as recompensas que esperam por eles se cumprirem as metas. Os objetivos e recompensas individuais devem ser rejeitados.

Seguindo essa linha de raciocínio, surge a seguinte questão: Um grupo é o mesmo que uma equipe? A resposta é não.
Devemos, portanto, observar a diferença entre a noção de grupo e aquela de equipe.

Um grupo de atletas não necessariamente forma uma equipe esportiva. "A formação de uma equipe é, na verdade, um processo evolutivo. De fato, grupos passam por uma sequência de desenvolvimento de quatro fases, que começa com um simples agrupamento de pessoas e encerra com a equipe em si" (Tuckman 1965, conforme citado por Weinberg e Gould, 1996, pág. 188).

Embora possa haver diferentes tempos de maturação de uma equipe para outra para essas fases, elas são todas, invariavelmente, parte de um processo evolutivo. As fases são as seguintes:

- Formação.
- Invasão.
- Normatização.
- Execução.

Antes de seguir para as especificidades de cada uma das quatro fases desse processo evolutivo, é necessário esclarecer alguns conceitos relacionados aos aspectos diacrônicos e sincrônicos de uma equipe, a saber:

- Estrutura da Equipe.
- Dinâmica de equipe.

Essas duas dimensões são cruciais porque as ideias que as sustentam são as mesmas que irão se sobrepor nas seções seguintes e que ajudarão a elucidar cada uma das fases.

Estrutura da equipe

A estrutura de um grupo depende, em grande parte, da interação de seus membros: como eles percebem uns aos outros e o que esperam de si e dos outros. Para um grupo de atletas se tornar uma equipe bem-sucedida, certas características estruturais devem ser desenvolvidas. Duas das mais importantes são (de Diego e Sagredo, 1992, pág. 225):

- Papéis do grupo.
- Normas do grupo.

Papéis do grupo: um papel é um conjunto de comportamentos que são esperados daqueles que ocupam posições específicas dentro da equipe esportiva. Em todos os grupos há duas categorias de papéis: formais e informais.

Os papéis formais são explicitamente atribuídos pelo treinador ou pelo grupo. Os atletas são recrutados para preencher e cumprir certos papéis e seu comportamento responde a expectativas específicas.

Por outro lado, os papéis informais emergem como resultado da interação entre os membros do grupo.

Pesquisas já mostraram muitas vezes que, quando os membros individuais de um grupo compreendem seus papéis, eles tentam

desempenhá-los da melhor forma possível, e o grupo se torna mais eficiente.

Além disso, a clareza de um papel, sua aceitação e a percepção do desempenho estão associados, por sua vez, a um grande número de processos grupais como comunicação, coesão e compromisso com um objetivo, todos os comportamentos direcionados à realização das metas.

Normas de grupo: uma norma é uma diretriz de comportamento cuja conformidade é exigida pelos membros da equipe. A tarefa em si pode ser relevante ou irrelevante. Em todo caso, uma norma reflete o consenso do grupo sobre os comportamentos que consideram aceitáveis.

Um dos fatos mais conhecidos e mais detalhadamente pesquisados em relação a normas estabelecidas para tarefas relevantes é a regulamentação de produtividade.

É fundamental destacar certos aspectos para se ter em mente a fim de melhorar a estrutura do grupo. Os papéis dos sujeitos e a expectativa de que esses papéis serão cumpridos devem ser claramente identificados. Em outras palavras, as exigências comportamentais de um papel devem ser o mais explícitas possível. Aqueles que desempenham um papel costumam ter uma perspectiva diferente das exigências do papel do que o resto dos membros da equipe.

Em termos de aceitação de papel, também é benéfico apresentar as contingências associadas com o desempenho do papel. Tanto a clareza do papel quanto sua aceitação podem ser melhoradas através de um programa que estabeleça objetivos de forma eficaz. Estabelecer objetivos é útil para diferentes funções: direciona a atenção e as ações individuais em direção ao desenvolvimento de estratégias para cumprir o objetivo, contribui com o aumento de interesse pela atividade e causa um efeito prolongado. Tudo isso contribui para a aceitação e a clareza do papel.

A aceitação do papel também é maior quando o treinador minimiza as diferenças na importância entre papéis. Portanto, o sucesso da equipe como um todo e a importância de todos os papéis são necessários para que a equipe alcance seu objetivo, e por isso todos os papéis devem ser enfatizados de forma semelhante.

Estabelecer normas de grupo positivas é extremamente importante em esportes de equipe. Recrutar líderes formais e torná-los responsáveis pela operação da equipe como agentes ativos representa uma técnica que tem sido usada com grande sucesso. Se os líderes do grupo aceitarem e aderirem a diretrizes específicas, outros membros da equipe seguirão o exemplo.

Dinâmica de equipe

Em uma visão de desenvolver fundamentalmente a mais alta produtividade em cada um dos atletas e na equipe, devemos agora analisar uma das variáveis mais específicas e significativas em gerenciamento de grupo: a coesão.

Coesão é compreendida como:

> O campo inteiro de forças que agem nos membros de um grupo para que permaneçam como parte do tal grupo. Também é compreendida como o processo dinâmico que reflete a tendência do grupo a se manter junto e a permanecer unido ao buscar suas metas e objetivos. (De Diego e Sagredo, 1992, pág. 229).
> A equipe esportiva deve ser considerada um grupo cujo desempenho depende não apenas das capacidades e habilidades individuais, mas também das interações e relações estabelecidas entre os diferentes indivíduos que compõem a equipe (Hernández Mendo, 2005, pág. 119).

O termo "dinâmica" que aparece na definição reconhece como os membros individuais do grupo se sentem sobre o resto dos participantes, a percepção do grupo como um todo e como os efeitos do tempo e a experiência mudam os objetivos.

Outras definições foram propostas, mas duas dimensões constitutivas básicas são comuns a todas elas: coesão de tarefas e coesão social.
A coesão de tarefas reflete o grau em que os membros do grupo trabalham juntos para alcançar objetivos comuns.

A coesão social, por outro lado, reflete o grau em que os membros da equipe possuem afinidade uns com os outros em nível pessoal e desfrutam da camaradagem do grupo.

Um grande número de propriedades importantes do grupo está associado à coesão do grupo, como a comunicação. O nível de comunicação relativo às questões sociais e de tarefas aumenta conforme o grupo obtém maior coesão. Os membros do grupo parecem mais abertos uns com os outros e ficam mais dispostos a socializar, conversar mais e ouvir melhor. Resumindo, compartilhar informações cria compreensão e aumenta a coesão.

Há também maior conformidade ao comportamento grupal e diretrizes de desempenho em grupos coesos. Grupos recém-formados exercem influência mínima em seus membros. Porém, conforme o grupo evolui e adquire mais coesão, a adesão a normas explícitas de comportamento aumenta.

Conforme a coesão do grupo aumenta, seus membros começam a posicionar um valor mais alto na aprovação social e na oportunidade de interagir com outros membros. Como resultado, eles mostram maior tendência a aderir a normas do grupo e ficar sob influência do grupo, mesmo se essa influência levar diretamente ao desempenho de um comportamento desviante ou causar uma taxa de trabalho operacional baixa.

A autopercepção de um grupo, bem como a percepção de outros grupos e/ou membros que não si mesmos, também se tornam distorcidas conforme a coesão do grupo aumenta. Por um lado, o grupo tende a manter seus próprios membros em alta estima, superestimar suas próprias contribuições, importância e desempenho. E, por outro, ele tende a subestimar a importância e o desempenho de outros grupos ou de membros de outros grupos.

Outra propriedade associada à coesão é a produtividade. Tradicionalmente, considerava-se que uma relação direta e positiva existia entre essas duas: conforme a coesão aumenta, a produtividade também. Mas pesquisas esportivas mostram que não é tão fácil mapear esses dados. Se a coesão do grupo for alta e a norma de produtividade também, o desempenho será positivamente afetado. De forma recíproca, se a coesão do grupo for alta e a norma de produtividade for baixa, o desempenho será baixo ou negativamente afetado. Quando a coesão é baixa, grupos com alta norma de produtividade vão, em termos de desempenho, substituir aqueles com norma baixa (de Diego e Sagredo, 1992, págs. 230-234).

As quatro seções seguintes irão lidar exclusivamente com a listagem de características e particularidades de cada fase, a fim de compreender totalmente o processo pelo qual todos os grupos de atletas precisam passar para se tornarem reais equipes de alto desempenho, e como as variáveis que afetam a força mental têm muito a contribuir para esse esforço coletivo.

2.1.1 A fase de formação características e particularidades

Esta fase corresponde ao estado inicial, os primeiros momentos no qual o grupo de atletas se reúne.

Abaixo está uma descrição das características específicas desta fase. Em seguida, destacaremos algumas particularidades a respeito da estrutura e dinâmica do processo pelo qual grupos se tornam equipes.

Tabela 4: Características específicas da fase de formação

Nesta primeira fase de desenvolvimento de uma equipe, seus membros se familiarizam uns com os outros. As pessoas tentam determinar se pertencem ao grupo e, se sim, qual papel é atribuído a elas. Depois de cada atleta encontrar seu lugar na estrutura da equipe, as relações interpessoais são construídas e colocadas à prova, inclusive aquelas formadas entre os líderes (treinadores, por exemplo) e os membros restantes. Aqueles membros que não se identificarem fortemente com o grupo acharão difícil construir relações positivas com outros parceiros. Os treinadores devem ajudar a construir vínculos sólidos em todos os casos durante esse momento de base, desenvolvendo estratégias para facilitar a interação da equipe.

Fonte: adaptado de Weinberg e Gould, 1996.

Geralmente, algumas das particularidades desta fase inicial têm a ver com o alto nível de expectativa que cada um dos membros do grupo recém-formado possui a respeito dos papéis que cada um vai assumir (resumindo, qual papel cada indivíduo vai cumprir na equipe futura). Da mesma forma, o alto nível inicial de entusiasmo para contribuir com o todo, quando os membros possuem pouca informação substancial sobre como e de onde começar tal contribuição.

A situação acima significa que o líder do grupo irá começar a estabelecer clareza a respeito dos papéis individuais e a atribuir tarefas que serão específicas para cada membro, o que vai constituir aquela contribuição.

Por outro lado, recomenda-se que o líder evite os erros mais sérios e frequentes da liderança, a saber:

- Ignorar a equipe.
- Buscar ser adorado ao invés de respeitado.

Para evitar esses dois, canais diretos de comunicação (coletivo e individual) tornam-se a ferramenta central do líder, para fins de compreensão das necessidades, motivações e medos de cada um dos membros, além das expectativas coletivas do grupo.

Por último, é necessário mencionar que o líder, a partir dos estágios iniciais, deve começar a construir uma distância operacional ideal entre eles mesmos e aqueles que eles lideram. Nem distante, nem acima, mas próximo àqueles que irão liderar. Nem aversão, nem amizade, mas predominantemente empatia.

2.1.2 A fase de confrontação: características e particularidades

Essa segunda fase é alcançada quando o líder já observou as características de cada um dos membros da equipe e quando os membros possuem uma ideia básica do papel que irão realizar na estrutura da equipe.

A palavra "conflito" sempre teve e ainda tem fama ruim na maioria das comunidades, e, particularmente, nas comunidades esportivas. Como se a possibilidade de abolir conflitos fosse preferível, e, no caso do surgimento de um conflito, escondê-lo ao invés de encará-lo.

Por isso, a seguinte afirmação: como pode ser visto claramente neste modelo de progressão de grupo a equipe, o conflito é inerente ao crescimento de qualquer coletivo humano. O problema não tem nada a ver com a presença de conflito (conflito é normal), mas com a falta de formas claras e explícitas para lidar com ele.

Esta fase, caracterizada por raiva direcionada ao líder, além de conflito interpessoal horizontal entre os membros do grupo, tem a ver com a distância entre o papel que cada membro deve cumprir e o papel que, de fato, assumem. A não preferência dos papéis atribuídos e a crença de falta de status da posição significam que a raiva direcionada ao líder e a frustração consigo mesmo são comuns durante essa fase.

É aqui, quando as relações interpessoais entram em uma situação delicada, que as normas de harmonia interna devem entrar em cena para garantir que o comportamento dos membros da equipe permaneça estável. Entre elas, seria sensato que existisse alguma norma relacionada especificamente a procedimentos de gerenciamento de conflito.

É difícil superestimar a importância de uma comunicação direta e franca pela parte do líder. "Contanto que a informação retransmitida seja coerente, a mensagem será mais clara" (Valdés Casal, 1998, pág. 161). O foco aqui é justificar o papel atribuído a cada membro e argumentar sobre os benefícios em termos de resposta coletiva, na qual a contribuição de cada pessoa específica tem a ver precisamente com esses papéis. Basicamente, é questão de justificar o status diferencial de cada uma das tarefas, já que os atletas geralmente não veem como atrativos certos papéis que acreditam que não estão no nível do que eles acham que deveriam estar fazendo.

Nesta fase, é fundamental trabalhar com o gerenciamento de vínculos interpessoais baseado em normas de coexistência claras e explícitas, além de canais mais diretos de comunicação, para que o papel de cada membro forme uma base sólida para o desempenho futuro.

Fase de invasão: Características específicas

- A segunda fase na formação da equipe consiste na rebelião do grupo contra o líder, resistência ao controle e afrontamento interpessoal.
- Quando os líderes e os membros do grupo tiverem estabelecido seus papéis e status dentro do grupo, surgem as brigas internas.
- Pode até mesmo haver conflito corporal resultante da competição dos membros por cargos particulares no grupo e posições no campo de jogo.
- Muitas dessas lutas são de natureza interpessoal e social.
- Nesta fase, os treinadores precisam comunicar-se com os atletas direta, objetiva e francamente: as avaliações que fazem das forças e fraquezas de cada membro, bem como o papel que executam na equipe, ajudarão a reduzir as incertezas, que é a fonte principal de estresse dos atletas. Estresse, aqui, considerado como a resposta adaptativa, não específica, de um organismo a uma situação particular (Dosil, 2004, pág. 158).
- O alívio do estresse deve reduzir as hostilidades.

2.1.3 A fase de normatização: características e particularidades

Características específicas da fase de normatização

Durante a "normatização", a solidariedade e a cooperação substituem a hostilidade.

Ao invés de se preocuparem com seu bem-estar pessoal, os atletas trabalham juntos para alcançar objetivos comuns.

A "coesão de grupo" é produzida nesta fase, quando os membros juntam forças e constroem a unidade da equipe.

Essa união de energias pode ser um catalisador que melhora a satisfação entre os membros da equipe e também estabelece a base para o sucesso no futuro.

Os papéis correspondentes proporcionam estabilidade, em cuja base a contribuição específica de cada jogador é levada em consideração.

Em vez de competir por status em algum tipo de reconhecimento, o objetivo dos jogadores se torna a economia de esforço e a eficácia em tarefas.

Tendo descrito os fatores mais importantes desta fase, vamos agora enfatizar um conceito chave: a coesão da equipe.

É necessário tirar vantagem da cooperação e da solidariedade que aparecem nesse estado, além do fato de que a estrutura da equipe já foi consolidada em grande parte (papéis claros assumidos, mais normas de harmonia interna causando efeito). Este é o momento para o líder impulsionar a equipe realizando ações de coesão social bem como inevitáveis ações de coesão de tarefas.

Com objetivos coletivos tendo prioridade sobre protagonismo individual, esta fase é ideal para regular as diretrizes de produtividade, analisando objetivos gradualmente.

O desempenho esportivo está chegando a níveis ideais neste ponto, e o caminho em direção à consolidação completa da equipe está sendo cumprido com sucesso.

2.1.4 A fase de execução: características e particularidades

Como veremos abaixo na descrição das características desta fase, este estado representa o auge do processo de evolução de grupo para equipe. Neste estágio, os membros da equipe se tornam, junto a seu líder e colaboradores, uma equipe de alto desempenho.

Logicamente, o desafio de chegar a esta fase tem a ver com permanecer nela. Nesse sentido, é particularmente importante cuidar da energia emocional do time. Tendo em mente que os níveis de desempenho são praticamente ideais e que a estrutura e dinâmica da equipe estão consolidadas, a fadiga psíquica dos membros da equipe pode ser alta. Uma boa estratégia pode ser reduzir as sessões de treino e competição com estímulos que relaxam e acalmam a tensão do time, e, portanto, gerenciam a energia existente.

Por outro lado, a ideia de regeneração emocional tem grande importância, compreendida como um momento no ciclo de energia psíquica no qual o indivíduo deve reabastecer o fluxo de combustível psicológico necessário para realizar suas funções satisfatoriamente.

Como a satisfação é um dos substratos mentais principais, é fundamental trabalhar com atletas com ações que promovam tanto a satisfação do esporte e a satisfação não relacionada ao esporte. Saber como "desligar a mente" dos esportes se refere a ser capaz de pensar sobre e conectar-se com outras atividades, promovendo maior contato consigo mesmo e seu caráter (a respeito da função dentro da comunidade esportiva). A

questão mencionada acima se torna mais significativa durante esta fase específica.

Características específicas da fase de execução

- A fase final da progressão de grupo para equipe. O estado ideal quanto a níveis ideais de desempenho esportivo.
- Nesta fase, os membros da equipe se unem para canalizar suas energias para o sucesso da equipe.
- Questões estruturais foram resolvidas e relações interpessoais foram estabilizadas.
- Os papéis estão especificados de forma clara e os jogadores ajudam uns aos outros a vencer coletivamente: o sucesso da equipe é o objetivo principal.
- O treinador proporciona a cada jogador feedback sobre suas contribuições específicas e garante que ninguém se sinta excluído.

É muito importante destacar que este processo evolutivo não é rígido e unidirecional. Muito pelo contrário, é dinâmico e bidirecional. Uma equipe pode alcançar a tão desejada fase de execução e, em outro momento, estar na fase de invasão. Neste caso, a normatização deve ser reconstruída a fim de chegar ao estado ideal novamente, e assim por diante, com as variações envolvidas em cada caso.
É por isso que o líder da equipe (o treinador) se torna relevante, com o objetivo de detectar em qual fase a equipe está e, portanto, saber qual alavanca puxar para que o processo possa ser orientado na direção desejada.

Por via de conclusão, ao combinar as três variáveis principais descritas em termos de estrutura e dinâmica de equipe (produtividade, normas e coesão), abaixo mostramos como o desempenho resultante (objetivo máximo da resposta coletiva) está diretamente relacionado a como esses conceitos estão ligados.

Tabela 8: Resumo da estrutura e dinâmica de equipe e desempenho resultante

Nível de coesão social	Diretrizes de normas e produtividade	Desempenho resultante
ALTO	ALTO	**POSITIVO**
BAIXO	ALTO	**POSITIVO**
ALTO	BAIXO	**NEGATIVO**
BAIXO	BAIXO	**NEGATIVO**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Algumas considerações finais em vista da tabela exposta acima:

- O desempenho resultante está intimamente relacionado ao nível da norma de produtividade da equipe.
- No entanto, os níveis de coesão social podem ser baixos enquanto o desempenho da equipe pode ser alto. Isso indica que, se houver níveis altos de coesão social, melhor ainda, mas sempre deve haver um nível alto de coesão de tarefas.
- Quando os níveis de coesão social são altos e a diretriz de norma produtiva é baixa, há risco de formação de "panelinhas" na equipe, resultando em desempenho baixo.

Ao longo dos tópicos abordados aqui, tentamos descrever os elementos da força mental para equipes esportivas, neste caso com base em conceitos relacionados a fases de desenvolvimento progressivo de grupo a equipe. Interconexa a essas ideias, introduzimos a relevância do treinador nesta construção, com base nas ferramentas que a liderança esportiva fornece a ele.

Nas seções seguintes, o leitor deverá entender a importância do líder no desenvolvimento da força mental dos atletas e do desempenho esportivo.