1.1 Do grupo à equipe: aspectos-chave

Introdução

Estamos acostumados a escutar e falar sobre a importância do trabalho em equipe para que determinados objetivos sejam alcançados. Do mesmo modo, muitas vezes também podemos escutar que, quando em uma organização os objetivos traçados não são cumpridos, pode ser devido a problemas no trabalho em equipe, seja por falta de coordenação entre os diferentes membros, falta de comunicação, ou por priorizar o reconhecimento individual de alguma das partes em detrimento do coletivo, etc. Este tipo de dificuldade pode surgir em diferentes equipes de trabalho, independentemente de ser uma empresa, uma ONG, uma equipe esportiva, etc.

Para os treinadores que trabalham com esportes coletivos, será necessário conhecer aspectos particulares da gestão de grupos e equipes esportivas. Nesta unidade abordaremos os seguintes pontos:

- Diferença entre grupo e equipe e como passar de um a outro.
- Papéis e normas.
- Conclusão.

1. Diferença entre grupo e equipe e como passar de um a outro

É comum utilizar de forma indistinta as palavras “grupo” e “equipe”, ou empregá-las em contextos parecidos. Contudo, existem alguns matizes e é importante que fiquem claros para o bom discernimento entre ambos os conceitos e sua utilização apropriada.

Fazemos esta diferenciação porque cabe destacar que todas as equipes esportivas são grupos. No entanto, nem todos os grupos são equipes. Isso se deve à existência de algumas características comuns a ambos os termos, mas outras são próprias das equipes.

Aronson, Wilson e Akert (2002) definiram o termo “grupo” como duas ou mais pessoas que interagem, exercem uma influência mútua e possuem um objetivo comum. No contexto esportivo, poderíamos utilizar este termo para um grupo de treinamento. Então, imaginemos um grupo formado por dez desportistas de atletismo, cuja modalidade são os 100 metros rasos, que treinam juntos no mesmo clube, no mesmo horário e com o mesmo treinador (coexistem em espaço e tempo). Estes atletas interagem e influem entre si mutuamente. Por exemplo, se um corre muito e está muito concentrado no treino, pode contagiar outro a dar o melhor de si, embora também possa acontecer o contrário: um deles chegue com mais vontade de conversar do que habitualmente, comentando aspectos extradesportivos, e influencie outros para modificar, de alguma maneira, a dinâmica do treinamento desse dia. Além disso, todos têm um objetivo, que neste caso seria treinar atletismo. Porém, faltariam alguns elementos para poder nos referirmos a eles como equipe.

Carron e Hausenblas (1998) definiram o termo “equipe” como qualquer grupo de pessoas que interagem entre si para atingir objetivos comuns. Portanto, nas equipes também encontramos a interação mútua e a interdependência como características, exatamente como acontece nos grupos. No entanto, são acrescentados outros aspectos relevantes para poder considerar um grupo de atletas como uma equipe. Estas características são as seguintes (García-Mas, 2004):

- Existe um sentimento de pertencimento à equipe e uma identidade coletiva. Ou seja, as pessoas se identificam com o “nós” mais do que com o “eu”.

- Existem papéis diferenciados dentro da equipe e cada um de seus membros sabe que funções tem que realizar e qual é seu lugar na equipe.

- Existem modelos estruturados de comunicação, portanto, os canais de informação são claros e formais.

- Existem normas concretas, ou seja, certas regras sociais que indicam às pessoas o que se pode ou não fazer dentro da equipe.

Passar de um grupo a uma equipe é um processo, por isso, requer tempo e apresenta fases distintas para a transição. Tuckman (1965) propôs quatro etapas para que um grupo se torne uma equipe e leve adiante seus objetivos, e, posteriormente, acrescentou uma quinta fase (Tuckman e Jensen, 1977), explicadas a seguir:

1. Formação: é a primeira fase e é caracterizada pelo fato de que os membros ainda não se conhecem e começam a se familiarizar entre si. Estabelecem relações interpessoais, realizam comparações sociais entre eles e avaliam seus pontos fortes e fracos. Geralmente agem de forma individualista e tentam se destacar, mas também querem evitar conflitos e não geram debates internos, o que demonstra a falta de maturidade da equipe. Embora estejam altamente motivados, ainda não conhecem bem os objetivos da equipe nem os problemas ou dificuldades que enfrentarão.

Figura 1: Equipe titular, novos integrantes.

Fonte: Victor Salgado - FC Barcelona, 2018-2019 Arquivo pessoal, inédito.

A figura 1 exemplifica esta fase de formação. Nela, podemos ver a incorporação de alguns dos novos membros contratados para formar a equipe da temporada 2018-2019 do FC Barcelona.

2. Conflito: nesta fase há mais confiança entre os membros do grupo e eles também começam a expressar mais suas opiniões, o que facilita que se questionem e que expressem as diferenças entre opiniões ou ações dos

membros. Ocorre também de as ações do líder, que, neste caso, é o treinador, sejam questionadas. É uma fase desconfortável, mas necessária para que se possa avançar no desempenho da equipe. Neste ponto, o mais importante é a adotar ações para administrar esta fase corretamente, facilitar a expressão de opiniões dos membros, dizer como se sentem e, ao mesmo tempo, aprender que a crítica construtiva é uma ferramenta que favorece o crescimento da equipe e a realização de seus objetivos. O papel do treinador é muito importante nesta etapa, já que ele deve estar atento aos desentendimentos produzidos e gerenciá-los com a equipe. Se, ao contrário, a gestão destes conflitos é evitada, esta fase pode durar muito tempo e podem ser criadas relações ou dinâmicas muito negativas entre os membros da equipe, o que ocasiona uma diminuição da motivação que pode ser de difícil resolução. Na unidade seguinte será explicada uma proposta de trabalho para gerenciar a equipe nesta fase e gerar maior coesão entre seus membros.

3. Estabelecimento de normas: tem início uma vez superada a etapa de conflito. Os membros aprenderam a se expressar e a se entender melhor. Também aceitam as diferentes personalidades e opiniões e estão conscientes dos próprios preconceitos com relação aos demais. Embora possam surgir alguns conflitos entre seus membros, o sentimento geral é de cooperação para atingir o objetivo comum. Cada integrante sabe qual é sua responsabilidade e trabalha para o sucesso da equipe. Às vezes os membros podem temer dar sua opinião para não ter que voltar à fase anterior de conflito.

Figura 2: Equipe e união

Fonte: Victor Salgado - FC Barcelona, 2018-2019 Arquivo pessoal, inédito.

Esta foto exemplifica uma equipe de jogadoras que cooperam para atingir um objetivo comum, fato simbolizado na reunião de todas e na formação de um círculo de união entre elas.

4. Desempenho: esta fase se caracteriza pela motivação dos membros da equipe. São competentes, trabalham de forma autônoma e responsável, cumprem seu papel e confiam em que seus colegas façam o mesmo. Aprenderam a gerenciar os conflitos que podem ocorrer na equipe, fruto da superação das fases anteriores. Estabelecer claramente as normas e os papéis é muito importante para que esta fase aconteça e possibilite níveis elevados de sucesso à equipe.
   Com respeito a esta fase, cabe assinalar que nem todas as equipes de trabalho são capazes de alcançá-la. As que conseguem o fazem porque aprenderam a gerenciar os conflitos, a superar dificuldades juntos e adquiriram diferentes competências como, por exemplo, a comunicação assertiva, a empatia e a capacidade de adaptação a novas situações e a contextos mutantes. Além disso, qualquer mudança relevante (uma troca de treinador ou a incorporação de um novo membro à equipe) pode fazer a equipe voltar para alguma das fases comentadas anteriormente.

   Figura 3: Equipe e desempenho bem-sucedido.

Fonte: Victor Salgado - FC Barcelona, 2018-2019 Arquivo pessoal, inédito.

Esta fotografia ilustra uma equipe na fase de desempenho. É um time de hóquei em patins que conquistou vários títulos nas últimas temporadas.

5. Dissolução: esta é a última fase e que foi adicionada no trabalho posterior de Tuckman (1965). Nela, a equipe finalizou seu propósito, ou seja, o motivo pelo qual a equipe foi criada já foi alcançado ou o prazo para atingi-lo já se esgotou. Por exemplo, no esporte podemos imaginar que a temporada esportiva terminou e a equipe, com todos os integrantes que a compunham, é dissolvida. Neste ponto, haverá jogadores cujo contrato não será renovado, que mudarão voluntariamente de equipe ou que se retirem da prática esportiva.

   Muitas vezes a temporada acaba e esta quinta fase não é administrada

de nenhuma maneira, simplesmente deixa-se que o tempo passe, mas é importante considerar que pode ser uma etapa muito estressante para os membros e que pode implicar situações traumáticas tanto para os que permanecem quanto para os que não continuam na equipe. É importante planejar com o máximo de tempo possível para que as pessoas que não continuam possam ser realocadas em outra equipe, ou até dentro da mesma equipe, mas com outro papel.

Também será positivo poder evidenciar o que conquistaram juntos e a contribuição de cada membro para que isso fosse possível. Neste *feedback*, mencionar os aspectos pessoais e profissionais considerados relevantes. Por exemplo, o orgulho ou o prazer de terem compartilhado tantas situações, dificuldades e alegrias enquanto a equipe durou.

Com respeito às fases mencionadas por Tuckman (1965), é importante assinalar que um grupo pode se encontrar em uma mesma etapa durante um período ou, inclusive, passar por todas, ou também fazê-lo de forma não linear, já que isso dependerá das casuísticas de cada caso, como refletimos anteriormente. Além disso, a equipe pode mover-se para frente e para trás, já que as mudanças que ocorrem nas relações interpessoais durante a evolução do grupo, geralmente, evitam que se mova de forma progressiva e linear.

Outra característica que apoia a passagem de grupo a equipe esportiva é a proximidade física que acontece no tempo. Também podemos identificar outros elementos objetivos como, por exemplo, o equipamento, o campo de jogo próprio e a partilha de objetivos claramente traçados para conseguir, assim, uma maior identidade própria ao confrontar ou se diferenciar de outras equipes (García-Mas, 1996).

2. Papéis e normas

Vimos que as normas e a clareza nos papéis são muito importantes para que uma equipe tenha bom desempenho e atinja o(s) objetivo(s) para os quais foi formada. Por isso, a nível estrutural, para que um grupo se torne uma equipe, é preciso desenvolver determinadas características, principalmente os papéis e as normas. A seguir, explicaremos detalhadamente esses conceitos.

2.1 Os papéis

Um papel social é aquilo que se pretende que uma pessoa faça. Esperamos que o atleta se comporte de uma determinada maneira em função do papel que ele tiver em uma equipe. Por exemplo, se um membro for o capitão da equipe, será esperado que ele se comporte como um modelo a seguir, que seja pontual, que esteja comprometido com a equipe, que seja o porta-voz de seus colegas, etc.

Podem existir dois tipos de papéis nas equipes: formais e informais. Os primeiros estão relacionados ao lugar que lhes foi designado oficialmente. Ser capitão, por exemplo, ou também as posições que ocupam no campo (goleiro, lateral, atacante, etc.). Dentre os papéis informais, podemos mencionar: ser "a alegria" da equipe, ser o "pessimista" da equipe, "ser o veterano" ou o "novato". Estes papéis informais podem evoluir na medida em que a dinâmica da equipe avança.

Para que uma equipe funcione, é necessário que todos os membros conheçam seus papéis formais de uma maneira muito clara. Deste modo, poderão saber o que se espera deles, que funções têm e onde terminam suas responsabilidades e começam as de outro colega. Além disso, ajuda os atletas a conhecerem os indicadores que serão usados para a avaliação de seu trabalho e sua contribuição para a equipe.

Quando não há "clareza de papel", há uma dificuldade adicional para a equipe, que é fruto da ambiguidade de papel. Esta situação se encontra associada a um estado cognitivo de ansiedade nos atletas que sofrem com isso, sendo, geralmente, os que desempenham posições ofensivas (Weinberg e Gould, 1996).

Às vezes, por determinadas circunstâncias (por exemplo, lesão de longa duração de um jogador da equipe) é necessário que um atleta que ocupava um determinado papel ocupe outro. Podemos pensar em um jogador de futebol que normalmente joga como meio-de-campo e o treinador lhe pede que, devido à lesão de um colega, ocupe a função de zagueiro central. Neste caso, para que não haja ambiguidade de papel, será crucial que o atleta saiba que funções e tarefas específicas deve realizar em seu novo papel. Para isso, o treinador deve transmitir a clareza de papel e ser muito específico e explícito na explicação das funções e do alcance na nova posição. Geralmente, a ambiguidade de papel é reduzida à medida que a temporada avança.

Além do exemplo mencionado, às vezes também pode acontecer o denominado "conflito de papel" na equipe. Isso ocorre quando o jogador sabe exatamente o que se espera dele. No entanto, não está de acordo e, portanto, não aceita. Se pensarmos no caso anterior, o atleta em questão poderia não se sentir confortável na nova posição e pedir para não ocupar esse papel.

Outra situação que gera conflito de papel é ocupar o lugar de reserva em vez de titular na equipe. Este é um aspecto de difícil gestão para muitos treinadores e muito difícil de assimilar para os atletas. Nessas ocasiões, os treinadores poderiam se esforçar para delimitar algumas situações nas quais o atleta possa ter desempenho na equipe, embora seu papel seja de reserva.

Vejamos outro exemplo que esclarece esta ideia:

Jorge é um goleiro de handebol (é o goleiro reserva), mas está designado a ser quem ocupa o gol nas situações de cobrança de pênalti. Deste modo, embora jogue pouco, sabe qual é sua função e se sente muito importante para a equipe, já que defender um pênalti ou não pode ser determinante para ganhar ou perder uma partida empatada ou até mesmo uma final.

É recomendável que o treinador ressalte (tanto com palavras quanto com atos) que todos os papéis são necessários para a equipe e que, portanto, todos devem ser valorizados, reconhecidos e respeitados por igual. Se quisermos que uma equipe funcione com sucesso, todas as peças são necessárias, já que cada uma tem uma função e será muito útil na situação em que for requerida. Além de dar importância a cada papel, o treinador deve dar *feedback* e reconhecer o desempenho de cada membro nas tarefas realizadas.

Podemos imaginar, metaforicamente, que a equipe esportiva é uma caixa de ferramentas e, normalmente, o marceneiro que usa essa caixa recorre ao lápis, ao martelo, às buchas, aos pregos e à trena de acordo com a tarefa que realiza. Entretanto, isso não significa que as demais ferramentas da caixa, como os alicates, as tesouras, a lixa e os ganchos sejam menos importantes ou menos úteis, o marceneiro só as utilizará em outras situações em que forem necessárias como, por exemplo, para pendurar um quadro. Algo parecido pode acontecer com um treinador. É importante que ele avalie as habilidades e competências específicas de cada jogador para saber em que situações específicas pode contar com cada um deles e qual será a mais adequada de acordo com suas características pessoais. Deste modo, lhes dará a oportunidade para pôr em prática as competências e habilidades específicas de cada jogador.

Quando os atletas sabem o que têm que fazer e para que situações específicas serão requeridos, é mais provável que se sintam competentes e, portanto, mais motivados. Dar-lhes autonomia e oferecer-lhes uma forma independente para trabalhar facilitará a aceitação de seu papel e que não achem que dependem unicamente do controle e da supervisão direta do treinador.

2.2 As normas

As normas podem ser estabelecidas de maneira formal ou informal em uma equipe. Este elemento facilita que os integrantes sigam um mesmo padrão de conduta, já que exercem uma pressão sobre os membros da equipe para que sejam cumpridas.

Quando não estão estabelecidas de forma oficial, mas o grupo exerce

uma pressão social sobre os membros, estaremos diante de normas informais. Por outro lado, quando se trata de normas estabelecidas de forma oficial pelo treinador ou pelo próprio clube, estaremos na presença de normas formais.

As primeiras podem estar relacionadas, por exemplo, aos lugares atribuídos no vestiário ou os assentos na sala de vídeo de preparação para as partidas. Cada integrante tem seu assento habitual e, se alguém novo ocupar determinado lugar, o grupo poderia reagir de diferentes maneiras para fazê-lo ver que não deve se sentar ali, já que aquele lugar pertence a outro integrante, embora não haja nenhuma norma escrita a respeito.

As normas formais podem ser estabelecidas de diferentes maneiras, também em função do estilo de liderança do treinador, sendo menos ou mais participativo em função de como são instituídas. Por exemplo, no caso de um treinador com um estilo de liderança mais autoritário, possivelmente as normas que espera serem obedecidas e as consequências possíveis diante de um descumprimento serão escritas por ele mesmo. Então, entregará o documento aos integrantes e pode pedir que o assinem a fim de se comprometerem a cumprir as normas estabelecidas.

Outros treinadores que buscam um pouco mais de participação de seus atletas no processo da criação das normas da equipe, mas que, ao mesmo tempo, querem ter sob controle o que para eles é imprescindível que ocorra na equipe, certamente farão uma primeira versão da normativa e pensarão nos pontos negociáveis com os atletas. Entregarão a normativa aos atletas e, finalmente, proporão uma reunião para discutir os pontos que os atletas queiram negociar e que considerem ser possível ceder ou mudar.

Por último, treinadores com um estilo mais democrático possivelmente farão um processo totalmente participativo: pensarão em alguns pontos a tratar na normativa e os proporão aos jogadores (por exemplo, a vestimenta, a pontualidade, a alimentação, o descanso, as condutas intoleráveis, etc.). Estarão abertos para incluir outros temas que a equipe considere relevantes incluir na normativa e, finalmente, abrirão a discussão sobre como será a norma de cada um dos pontos mencionados, e as consequências justas para os casos de descumprimento serão estabelecidas por todos.

Geralmente, este terceiro tipo de processo para definir normas gera mais autonomia e sentimento de responsabilidade nos próprios atletas. Faz com que se sintam partícipes de sua criação e, portanto, a probabilidade de considerarem que a normativa é relevante e que os representa como equipe é maior do que nos casos em que têm menor participação.

Às vezes, os próprios treinadores ou jogadores propõem normas que, na

hora da verdade, dificilmente são cumpridas, seja porque as consequências são excessivas ou pouco realistas. Em outras ocasiões, o momento preciso em que a infração acontece faz o treinador decidir não aplicar a norma ao jogador devido à importância que ele tem para o resultado da equipe. Esses exemplos devem ser evitados a todo custo, pois é importante que as normas existam, sejam coerentes e que, além disso, sejam aplicadas de forma consistente. Do contrário, em vez de facilitar a coesão da equipe, podem ser gerados mais conflitos ou sentimentos de injustiça entre os membros.

O treinador e o resto do *staff* também têm suas normas, devem ser um exemplo na hora de cumpri-las e, em caso de infração, devem aplicar a si mesmos as consequências estipuladas.

Além disso, em equipes profissionais, quando um atleta ingressa em determinado clube, há certas normas incorporadas nos contratos a serem cumpridas, embora não estejam ditadas pelo treinador ou pactuadas com toda a equipe.

3. Conclusão

Concluindo, nesta unidade refletimos sobre algumas das diferenças entre ser um grupo e ser uma equipe, bem como a dinâmica evolutiva do grupo à construção da equipe.

Também destacamos a importância de estabelecer claramente os papéis formais e as normas da equipe. Por um lado, para evitar que exista ambiguidade de papéis (e estar atentos para gerenciar os conflitos de papel que possam surgir) e, por outro lado, para que exista um guia claro e formal que oriente a equipe e o treinador, e ao qual se possa recorrer em caso de infração.

1.2 Coesão e trabalho em equipe

Introdução

Muitas vezes empregamos a palavra coesão, mas a que nos referimos exatamente quando falamos dela? Existe mais de um tipo de coesão? A coesão de uma equipe é importante para conseguir bons resultados esportivos? Sabemos como podemos trabalhar a coesão com as equipes esportivas com as quais estamos em contato?

Todas estas perguntas poderão ser respondidas após a leitura desta unidade. Para isso, os pontos que abordaremos são:

- **Coesão: O que é e que tipos existem?**
- **Propostas práticas para trabalhar a coesão.**
- **Conclusões.**

1. **Coesão: O que é e que tipos existem?**

Começaremos definindo o que entendemos por coesão. Carron (1982) definiu coesão como "um processo dinâmico que tem reflexos na tendência dos integrantes do grupo a se manterem juntos e unidos na busca de metas e objetivos". É um processo dinâmico, pois é algo que oscila: no início da temporada podemos encontrar uma equipe pouco coesa e, ao acabar a temporada, encontrá-la muito coesa ou não. Isso pode ocorrer, em parte, porque a dinâmica da temporada afeta a equipe e seus membros individualmente (vitórias, derrotas, minutos de jogo, etc.). Além disso, existem outros aspectos extradesportivos que também podem afetar emocional e cognitivamente a dinâmica da equipe.

A coesão é um conceito multidimensional, já que incorpora tanto a coesão social quanto a orientada à tarefa. O primeiro tipo refere-se ao grau em que os membros se dão bem entre eles e desfrutam de estar juntos. Já a coesão orientada à tarefa indica o quanto a equipe trabalha para atingir seus objetivos comuns.

Se os treinadores querem alcançar uma alta coesão orientada à tarefa em sua equipe, é importante que realizem ações que promovam o compromisso e a dedicação de toda a equipe para a conquista dos objetivos propostos. Para isso, será muito importante:

a) que todos os atletas saibam com clareza o objetivo da equipe e o compartilhem;

b) que todos os membros saibam e aceitem seu papel na equipe (aspecto que foi comentado na unidade 1 desta leitura);

c) que todos os membros colaborem e tenham o compromisso necessário para poder alcançar o objetivo ou as metas estabelecidas pela equipe.

Em relação ao último ponto, é importante mencionar o Efeito Ringelmann ou efeito também conhecido como "Social Loafing". Ele provém de um experimento realizado por Ringelmann nos anos 80, no qual observou, com um cabo de força, que o esforço individual de cada integrante diminuía à medida que havia mais pessoas realizando a mesma ação. Concluiu que, em atividades em que o esforço é do tipo aditivo, ou seja, em que a contribuição individual é somada à de todas as partes, as pessoas trabalham menos que quando realizam essa mesma ação ou tarefa específica de maneira individual.

Como exemplo do contexto puramente esportivo, isso acontece em muitas ocasiões no nado sincronizado quando as nadadoras têm que fazer força debaixo da água para poder elevar a colega que deve realizar um salto ou uma figura fora da água. O Social Loafing ocasiona a não realização de toda a força necessária para que o salto tenha a altura requerida e, portanto, a nadadora que executa o salto pode cair mal e fazer uma má entrada na água.

Como podemos imaginar, suas consequências são graves ao pôr em risco físico uma colega da equipe, além de executar mal a tarefa. Além disso, evidencia diferentes graus de compromisso e esforço entre os atletas, o que pode gerar conflitos.

É importante que os treinadores estejam conscientes de que este efeito existe, principalmente nas tarefas que precisam de esforços aditivos da parte dos membros. Consequentemente, também será importante que o treinador possa abordar o assunto com seus atletas para que se conscientizem de que é um fenômeno comum, mas é também importante superá-lo para que a equipe esteja fortemente coesa a fim de realizar a tarefa e melhorar seu desempenho. Além disso, quando os atletas sabem que seu esforço é supervisado por seus treinadores, ou seja, que as contribuições individuais para o resultado final da equipe são analisadas diretamente, o social loafing é reduzido. Ao contrário, quando o resultado individual não pode ser avaliado independentemente, quando não é dada importância a determinada tarefa, quando o compromisso de um atleta é baixo, quando ele percebe que sua contribuição é redundante ou quando compete contra alguém que se vê como um oponente fraco, o social loafing aumenta (Weinberg e Gould, 1996).

Determinar situações específicas em que o treinador preveja o social loafing e compartilhá-las com os atletas, explicar o experimento de Ringelmann e refletir em equipe sobre as possíveis consequências destes acontecimentos (positivos e negativos) pode ser um bom exercício inicial para abordar esse aspecto. Do contrário, será necessário organizar reuniões individuais com aqueles atletas que mostrem este tipo de conduta, para saber por que não fazem sua parte (não cooperam) e indagar se isso acontece devido a uma perda motivacional, por presumir que outro fará o trabalho ou por não saber como agir quando muita gente realiza a mesma tarefa. Se soubermos como o atleta se sente, será mais fácil ajudá-lo.

Figura 4: Nado sincronizado

Fonte: [imagem intitulada sobre nado sincronizado] (s.f.). Acessada em https://taurangasynchro.co.nz/

Nesta imagem, podemos observar o momento em que as nadadoras se preparam para elevar uma das colegas. Todas devem exercer muita força para que o salto ou a figura a ser realizada tenha a maior altura possível.

Também é importante para a coesão que os membros da equipe mantenham relações de confiança entre eles. Nesse sentido, propor e planejar atividades durante a temporada que facilitem a interação positiva e o contato fora da atividade esportiva em si pode ajudar muito a aumentar a coesão social e a gerar vínculos de confiança entre os membros.

Existem diferentes atividades e dinâmicas que podem ser propostas para aumentar a coesão social. Algumas mais elaboradas e outras menos, mas todas podem servir se forem usadas como atividades que estimulem a interação entre os diferentes membros da equipe e que permitam que se conheçam melhor. Exemplos destas propostas são:

- Fazer um estágio de pré-temporada para que os diferentes integrantes se conheçam, passem tempo

juntos e compartilhem experiências antes de entrar em dinâmica competitiva.
- Realizar jantares ou refeições pós-partida ou em equipe em determinados momentos da temporada.
- Aproveitar datas especiais comemorativas e realizar atividades participativas e socializadoras, como amigo secreto acompanhado de um tira-gosto.
- Ir a um *escape room* com toda a equipe.
- Ter um calendário com os aniversários dos membros da equipe, parabenizá-los e estabelecer a costume de que o colega traga algo para o resto da equipe.
- Planejar, no treinamento, algumas atividades descontraídas em que haja contato visual, proximidade física e que sejam divertidas.

Há anos a relação entre coesão e desempenho tem sido pesquisada. Por exemplo, os autores Tutko e Richards (1971) identificaram que o respeito mútuo entre os membros da equipe, a comunicação eficaz, os sentimentos de importância, os objetivos comuns e o tratamento respeitoso são fatores relevantes para um bom desempenho esportivo.

Outros autores estudaram as opiniões de jogadores de equipes que haviam sido bem-sucedidas em seu rendimento e eles afirmaram que a coesão social e a coesão para a tarefa eram fatores significativos para o sucesso conquistado, junto a outros fatores como características do jogador, liderança do treinador, identidade da equipe e estilo de jogo (Orlick e Partington, 1988; Partington e Shangi, 1992).

E para nos situarmos em estudos mais recentes, Carron, Colman, Wheeler e Stevens (2002) fizeram uma meta-análise em que encontraram uma relação significativa e positiva entre a coesão e o desempenho esportivo. Eles demostraram que tanto os programas orientados à coesão social quanto aqueles que buscam uma maior coesão para a tarefa resultam benéficos. É importante assinalar que foi encontrado um maior efeito da coesão no rendimento de equipes femininas. Assim, este trabalho parece indicar que é mais importante trabalhar este aspecto com equipes esportivas formadas por mulheres.

Cabe esclarecer que uma meta-análise é uma metodologia que realiza revisões sistemáticas e quantitativas de diferentes artigos publicados e que está amplamente consolidada na pesquisa científica. Baseia-se em técnicas para acumular informação rigorosa sobre estudos empíricos publicados sobre um mesmo assunto, neste caso, sobre o efeito da coesão no desempenho esportivo.

A coesão também é importante nos grupos de treinamento. Ao iniciar a temporada, os treinadores devem incluir, em seu planejamento, ações

para trabalhar a coesão com sua equipe, já que, conforme o momento da temporada em que se encontrem, geralmente será melhor fazer uma coisa ou outra. Além disso, não se exclui que em outros momentos possam realizar ações que eles não tinham considerado, simplesmente porque a dinâmica da temporada faz com que ocorram situações novas que devem ser gerenciadas para que a equipe avance e melhore a nível esportivo e em seu bem-estar psicológico.

A seguir, uma tabela a título de exemplo é anexada para o planejamento de ações que estimulem a coesão da equipe e que sejam levadas em conta ao longo da temporada. Se quisermos que a equipe funcione, além do trabalho e do treinamento esportivo, os membros precisam cultivar as relações entre eles e poder se complementar para atingir seus objetivos.

Tabela 1: distribuição de ações

Ações	Número do mês									
	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5
Estágio pré-temporada	X									
Refeição em equipe		X		X		X		X		X
Dinâmica de coesão social			X				X			
Dinâmica de coesão com a tarefa		X			X			X		
Amigo secreto					X					
Comemoração de aniversários dos membros da equipe	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Outras propostas								X		X

Fonte: elaboração própria.

2. Propostas práticas para gerar a coesão

Existem muitas dinâmicas de grupo que podem ser realizadas e que ajudam a estimular a coesão, tanto social quanto orientada à tarefa. Nesta parte vamos expor algumas delas, somente a título de exemplo, já

que poderiam ser propostas muitas outras parecidas e que fomentam os mesmos aspectos (interação, cooperação, comunicação, passar tempo juntos, etc.).

Proposta 1

Título: A viagem da equipe! / Faremos um passeio!

(É importante procurar um nome sugestivo para que a dinâmica seja atrativa para os atletas e que eles tenham vontade de realizá-la)

Tarefa: Os diferentes integrantes da equipe organizam um roteiro para fazer uma viagem ou um passeio em um tempo determinado e com um orçamento previamente combinado. Deste modo, será uma atividade que eles mesmos poderão realizar no final da temporada ou quando a equipe considerar que é um bom momento. Outras variantes em função das características e necessidades dos integrantes da equipe (orçamento maior ou menor, idade mais alta ou mais baixa, mais ou menos tempo livre, etc.) podem ser propostas.

Tempo da dinâmica: aproximadamente uma hora e meia. Em função do tamanho da equipe e do tempo disponível para realizá-la, pode ser mais longa ou mais curta, e requerer que a equipe planeje mais ou menos coisas.

Dinâmica:

- **Explicar o objetivo da dinâmica (5 minutos).**
- **Explicar as instruções a serem seguidas, acompanhadas de um recurso em papel para facilitar que os membros da equipe as leiam durante a explicação (5 minutos).**

Instruções

Vocês têm que organizar o roteiro de uma viagem de um dia (colocar aqui o tempo estipulado).

Devem escolher e planejar os seguintes aspectos:

- Aonde ir (o destino pode ser de livre escolha ou o *staff* pode propor 3 ou 4 lugares dentre os quais a equipe deve decidir).

- Como ir (por exemplo, se alugarão um ônibus, irão em transporte público ou cada um com seu veículo particular). Para cada caso deverão avaliar: o tempo de deslocamento, o dinheiro necessário para gasolina e possíveis pedágios (se forem em carros privados), os horários do transporte público, as combinações necessárias e o preço ou, no caso de contratar um ônibus, o valor do aluguel e a empresa que contratarão).

- Onde comerão: procurar diferentes lugares para café da manhã, almoço, lanche e jantar. Especificar o tipo de restaurante que escolheram e o tipo de comida que fazem ali.

- O que farão durante o dia: que atividade de lazer pode ser realizada no lugar (pensar em uma atividade que permita interação e que não seja esportiva).

- Onde dormirão (se for uma viagem de final de semana, deverão encontrar um hotel ou hostel onde dormir, pensar no número de quartos, preço, etc.).

Algumas considerações gerais:

- Cada pessoa do grupo deve ter uma tarefa designada na dinâmica de programação.
- Vocês têm liberdade para se organizar como considerarem mais eficiente.
- Podem utilizar somente dois celulares, computadores ou aparelhos com acesso à internet para organizar e planejar a viagem. Poderão consultá-los duas vezes durante a dinâmica e durante no máximo 5 minutos (conforme o número de atletas que realizarem a dinâmica, este número de dispositivos pode ser ampliado para facilitar a pesquisa).
- Devem respeitar o orçamento sem ultrapassá-lo, embora possa sobrar dinheiro.
- Vocês têm 50 minutos para realizar a dinâmica.

- **Desenvolvimento da atividade (50 minutos)**

Aqui, os treinadores podem observar diferentes aspectos para refletir sobre a dinâmica e para trabalhar com a equipe em situação esportiva mais adiante. A seguir, são apresentados alguns pontos aos quais se deve prestar atenção:

Tabela 2: Abordagens

Trabalho em equipe	• Nível de participação de cada atleta. • Se se ajudam mutuamente. • Contribuição de cada um.
Organização	• Como as tarefas são distribuídas. • Como o tempo é administrado. • Qual é o papel de cada um.
Comunicação	• Tipo de comunicação entre eles (com quem). • Circula informação clara, positiva e relevante? • Falam e se escutam?
Liderança	• Há líderes? • Como surgem? • Como administram o grupo?

Fonte: elaboração própria.

- **Apresentação e encerramento (30 minutos)**

  Nesta instância, pede-se à equipe que o roteiro elaborado durante o desenvolvimento da dinâmica seja apresentado. A partir da experiência, um processo mais reflexivo pode ser aberto para que a equipe compartilhe diferentes aspectos relacionados com a atividade e como seus membros podem transferir esta experiência à sua prática esportiva. Algumas perguntas de reflexão que podem ser feitas são:

  - Como se sentiram realizando a atividade?
  - Quais foram as dificuldades encontradas?
  - Que recursos foram utilizados para chegar ao objetivo?
  - Como o trabalho foi distribuído?
  - Como foram sua coordenação e organização?
  - Como foi a comunicação?
  - O que poderia ter sido feito melhor?
  - O que foi bem realizado?
  - Que aspectos podem ser identificados que também acontecem no contexto esportivo?
  - O que foi aprendido desta dinâmica?

Esta dinâmica pode ter como objetivo principal a geração de uma coesão de tipo social ao estar programando uma viagem ou um passeio para passar tempo juntos fora da prática esportiva. Contudo, também pode-se aproveitar para realizar uma dinâmica posterior mais orientada a uma coesão de tarefa e que enfatize aspectos estruturais da equipe, como as normas e os papéis.

Pretende-se realizar uma dinâmica muito participativa para que os atletas possam, assim, utilizar a dinâmica da viagem como uma metáfora de sua equipe e refletir:

a) **Qual é o objetivo da viagem?** Ou seja, qual é seu objetivo, aonde querem chegar. É importante que o objetivo traçado não seja somente de resultado ou expressado em termos esportivos, mas que seja um objetivo de desempenho com base na tarefa.

b) **Como o trajeto será feito?** Como irão e de que necessitarão para atingir seu objetivo. Isso poderia ser refletido em quais são os compromissos individuais e coletivos traçados pela equipe para atingir esse objetivo.

c) **Qual é a função de cada membro?** Como as tarefas tinham que ser distribuídas, neste ponto, os papéis dos integrantes da equipe podem ser abordados. Qual é a responsabilidade de cada um e até onde ela chega (que clareza de papel os membros têm)? Qual é a contribuição de cada um para a equipe? Aqui podem ser mencionados aspectos puramente esportivos (por exemplo, Alberto contribui para a posição de três, Gerard defende, Fran é o especialista em cobrar pênaltis, etc.). Também podem ser incluídos outros papéis mais intangíveis, mas não menos importantes (Pedro traz a inteligência à equipe, Maria traz o espírito de luta constante, Antônia traz a calma quando necessário, etc.).

d) **Quais são as normas?** Havia normas para planejar a viagem, assim como na equipe também há.

e) **Quais são as atividades de lazer?** Ou seja, que atividades sociais podem ser planejadas ao longo da temporada para fortalecer as relações interpessoais fora de treinamentos e partidas.

É importante poder anotar tudo o que foi expressado nesta dinâmica para assim realizar um acompanhamento e avaliar como as tarefas cotidianas são executadas.

Proposta 2

A seguir, apresentaremos outra proposta de um estilo muito diferente à anterior, que também serve para trabalhar a coesão em uma equipe. Este tipo de dinâmica poderia ser realizado quando uma equipe se encontra na fase de conflito, para que possa ser percebido que o treinador se responsabiliza pela situação e quer estabelecer comunicação para superar esta etapa, crescer e amenizar diferenças.

Título: Em inglês, esta dinâmica é conhecida como "*Bull in the ring*" e é explicada no capítulo do livro *Routledge handbook of applied Sport Psychology* (Stephanie Hanrahanan, 2010). Contudo, em português decidimos chamá-la de "O círculo".

Objetivo: Esta sessão busca administrar tensões existentes que possam ocorrer em uma equipe esportiva, reduzir a incerteza dos membros e conhecer a opinião dos demais colegas sobre a equipe. Conseguir interações entre colegas que normalmente não se relacionam. Tudo isso facilita a coesão entre os integrantes da equipe.

Tempo da dinâmica: de acordo com o tamanho da equipe, a dinâmica será mais longa ou mais curta, já que o imprescindível é que todos os membros falem e participem. Por exemplo, será diferente realizar a dinâmica com uma equipe de rúgbi que com uma equipe de futebol de salão.

Dinâmica:

- **Desenvolvimento:** Para realizar esta sessão, são diferenciadas duas fases distintas.

Fase 1

- Pede-se aos jogadores que se sentem em círculo.

- No centro do círculo, uma cadeira é colocada, na qual há um objeto que simboliza a equipe. Pode ser uma camiseta (sem o número nem o nome de nenhum jogador), uma bola, a mascote ou o escudo.

- As normas básicas da dinâmica são explicadas para que ela seja desenvolvida corretamente:
    - Falar livre, honesta e sinceramente.
    - Fazer declarações breves, sem dar explicações, já que elas serão dadas depois.
    - Quando um colega explicar e fizer seus comentários, os demais não devem reagir abertamente a suas declarações.
    - Manter a mente aberta.

- Indica-se à equipe que cada membro fará uma declaração de forma construtiva sobre algo considerado negativo de sua equipe enquanto observam o objeto escolhido para representá-los (a camiseta, por exemplo). A declaração não deve incluir nada relacionado diretamente a uma pessoa da equipe, os comentários devem ser somente sobre aspectos gerais da equipe. É importante dar 30 segundos à pessoa que começar para que possa pensar no que dizer. Todos deverão falar, um após o outro, no sentido horário, até completar o círculo.

- Realizar uma segunda rodada com o mesmo formato, mas desta vez dizendo coisas positivas sobre a equipe.

- Depois de escutar todas as declarações, cada atleta pode perguntar ou comentar só uma das declarações feitas por algum de seus colegas, seja ela positiva ou negativa.

Fase 2

- Esta fase segue a mesma dinâmica que a anterior, mas agora os jogadores se sentarão na cadeira central para escutar comentários positivos e negativos do resto de seus colegas.

- A pessoa sentada na cadeira dentro do círculo pode escolher se prefere escutar primeiro as declarações positivas ou as negativas.

- As pessoas que fazem os comentários devem olhar nos olhos do jogador que está sentado no centro. Podem passar (somente uma vez) se não estiverem preparadas para fazer seu comentário.

- O colega que está à direita do que falou primeiro na rodada anterior começa a falar. Dar-lhe também 30 segundos antes de começar a falar para pensar no que dizer.

- Depois que todos os jogadores tiverem passado pela cadeira central, cada um pode fazer uma pergunta a qualquer colega sobre o comentário positivo ou negativo lhe foi feito.

- Ao finalizar a dinâmica, pode-se responder a alguma pergunta ou inquietude se o clima da sessão assim o permitir.

É necessário esclarecer um ponto: geralmente as pessoas que estão no centro e recebem comentários sobre elas costumam fazer perguntas sobre os aspectos negativos assinalados. O psicólogo que facilita a sessão deve procurar que as eventuais discussões sejam breves.

- **Encerramento**

Pedir aos membros da equipe que expliquem o que aconteceu durante a sessão e como se sentiram durante seu desenvolvimento.

3. Conclusão

Nesta unidade compreendemos a noção de coesão, os tipos de coesão existentes e de que maneira podemos trabalhá-la com nossas equipes em função do que queremos conseguir e das necessidades da equipe em cada momento.

Falamos da importância da coesão orientada à tarefa e também da coesão do tipo social: ambas devem estar presentes na equipe.

Recomendamos a realização de atividades de coesão ao longo da temporada e que, na medida do possível, sejam incluídas na programação esportiva e que se indique as ações que serão realizadas.

Por último, foram explicadas dinâmicas a título de exemplo que podem ser utilizadas no contexto esportivo e que podem ser modificadas para que se ajustem às necessidades e características da equipe com a qual se trabalhe.

Referências

[Imagem sobre jornada de treinamento do time titular]. Foto: Miguel Ruíz - FC Barcelona, 2018-2019 Arquivo pessoal, inédito.

Aronson, E., Wilson, T. D., e Aker, R. M. (2002). Social Psychology. Nova York, Estados Unidos: Longman.

Carron, A.V. (1982). Cohesiveness in sport groups: Internations and considerations. Journal of Sport Psychology, 4,123-138.

Carron, A. V. e Hausenblas, H. (1998). Group Dynamics in Sport (2 ed.). Morgantown: WV: Fitness Information Technology Inc.

Carron, A. V., Colman, M. M., Wheeler, J. e Stevens, D. (2002). Cohesion and performance in sport: A meta-analysis. Journal of Sport & Exercise Psychology, 24, 168-188.

De Miguel, J. (2011). *Las dos velocidades del baloncesto complutense.* Acessado em https://tribuna.ucm.es/revcul/tribunacomplutense/55/art889.php#.XRJdqOgzbIU

García-Mas, A. (2004). Aplicación de la actigrafía en el estudio de la actividad física. Archivos de Medicina del Deporte, 21, 11-14.

Hanrahan, S. (2010). *Routledge handbook of applied Sport Psychology.*

Kappel, D. (19 de setembro de 2017). *Alves Comments on Neymar-Cavani Row* [postagem de blog]. Acessado em https://www.soccerladuma.co.za/news/articles/categories/messi-ronaldo-neymar-watch-1/dani-alves-comments-on-neymar-edinson-cavani-row/280032

Orlick, T. e Partington, J. (1988). Mental links to excellence. The Sport Psychologist, 2, 105-130.

Partington, J.T. e Shangi, G.M. (1992). Developing and Understanding of Team Psychology. International Journal of Sport Psychology, 23, 28-47.

Ringelmann M. Recherches sur les moteurs animés: Travail de l'homme. Annales de l'Institut National Agronomique. 1913;2:1-40.

Tuckman (1965). Developmental Sequence in Small Groups', Psychological Bulletin 63.

Tuckman and M A C Jensen (1977), 'Stages of small group development revisited', Group and Organization Studies, vol.2, n°4, p.419-27.

Tutko, T.A., e Richards, J.W. (1971). Psychology of coaching. Boston: Allyn & Bacon

Weinberg, R. S. e Gould, D. (1996). Fundamentos de psicología del deporte y el ejercicio físico. Barcelona: Ariel

Sanz, G. (8 de novembro de 2018). Los fichajes del FC Barcelona responden. *Mundo Deportivo* [edição digital]. Acessado em https://www.mundodeportivo.com/fútbol/fc-barcelona/20181108/452793388061/barca-fichajes-malcom-lenglet-arthur-vidal.html