

IMPACTO DE UMA ACÇÃO DE TEAM
BUILDING MILITAR NA COESÃO E
COOPERAÇÃO DE UMA EQUIPA DE
FUTEBOL JÚNIOR

Ana Rita Camilo Lopes

Orientador de Dissertação:

Pedro Henrique Garcia Lopes de Almeida

Coordenador de Seminário de Dissertação:

Pedro Henrique Garcia Lopes de Almeida

Tese submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de:

MESTRE EM PSICOLOGIA

Especialidade em Psicologia Social e das Organizações

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação de Pedro Henrique Garcia Lopes de Almeida, apresentada no ISPA – Instituto Universitário para obtenção de grau de Mestre na especialidade de Psicologia Social e das Organizações, conforme o despacho da DGES, nº 19673/2006 publicado em Diário da República 2ª Série de 26 de Setembro de 2006.

Agradecimentos

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer ao Professor Doutor Pedro Almeida, que ao longo destes anos sempre esteve disponível, acreditando e confiando no meu trabalho, e cuja orientação e apoio foram cruciais.

Agradeço, também, aos atletas e equipa técnica da Equipa de Futebol Júnior que colaborou neste estudo.

Aos meus pais, irmã e avós que sempre estiveram disponíveis, pelo interesse permanente e constante, pelo apoio e por nunca deixarem de perguntar pelo trabalho!

Às meninas, Sara, Joana e Patrícia. Sempre lá. Consciente ou inconscientemente a vossa presença e amizade foi um dos aspectos mais importantes nesta aventura! Mais de uma década depois, muitos dos melhores momentos foram convosco.

Ao Nuno, por ser um amigo sempre presente. Por me lembrar que I'm only human. Por me fazer rir. Pela boa disposição. Pela companhia, sempre, mas especialmente nos dias e noites mais longos de trabalho. Pela confiança inabalável em mim, nas minhas competências e características e que isso me levaria onde quer que eu entendesse. E ao Pim, por toda a ajuda, simpatia, disponibilidade e, nesta fase final, até logística! Ambos têm sido amigos fantásticos e preciosos.

Resumo

Com este trabalho pretendeu-se analisar a existência de diferenças significativas nas percepções de Coesão e de Cooperação numa equipa desportiva, mediante uma intervenção de Team Building de cariz Militar, bem como se as variáveis psicológicas da coesão e da cooperação em estudo se encontram relacionadas entre si.

A intervenção teve a duração de aproximadamente 24 horas, ininterruptas, em que os atletas não tiveram contacto com o exterior. Antes e depois da intervenção foram aplicados dois questionários para avaliar as percepções individuais dos atletas acerca da Cooperação e da Coesão – GEQ (Group Environment Questionnaire) e QCD (Questionários de Cooperação Desportiva).

Constatou-se que existem diferenças significativas (intervalo de confiança de 95%), apenas numa das variáveis psicológicas da Coesão: Integração no Grupo – Tarefa, em termos da distribuição das variáveis psicológicas nos momentos pré e pós Team Building.

Com o intuito de se analisar a existência de diferenças nas médias das diferentes variáveis psicológicas da Coesão e da Cooperação, utilizaram-se critérios de divisão dos atletas, que demonstrou que, considerando como critério de divisão as variáveis da Coesão, apenas duas revelam existir diferenças para o momento pós Team Building. Nas variáveis psicológicas da Cooperação como critérios de divisão, todas apresentam mais do que uma diferença significativa no momento pós Team Building.

Ao correlacionar as variáveis psicológicas da Coesão com as da Cooperação constata-se que não existem quaisquer correlações significativas com as variáveis: AIG_S1, CC1 e CI1, mas as restantes variáveis (momentos pré e pós intervenção) apresentam pelo menos uma relação significativa com outra variável.

Palavras-chave: Coesão, cooperação, team building, militar, futebol, desporto

Abstract

This paper intended to analyze the existence of significant differences in perceptions of cohesion and cooperation in a sports team, through a team building intervention of military nature, and whether the psychological variables of cohesion and cooperation in question are related between them.

The intervention lasted for approximately 24 hours, uninterrupted, in which the athletes had no contact with the exterior. Before and after the intervention two questionnaires were applied to assess athletes' individual perceptions on Cooperation and Cohesion - GEQ (Group Environment Questionnaire) and QCD (Sports Cooperation Questionnaire).

It was found that there were significant differences (confidence interval of 95%), on only one of the psychological variables of Cohesion: Inclusion in the Group - Task, regarding the distribution of psychological variables in pre and post Team Building moments.

In order to analyze the differences in the statistical mean of various psychological variables of cohesion and cooperation, criteria to split the athletes into two groups was used, who demonstrated that, given as a criterion for dividing the variables of cohesion, only two showed significant differences in the post Team Building moment. When Cooperation was used as criteria for dividing the athletes into groups, all variables showed more than one significant difference after the Team Building.

By correlating the psychological variables of cohesion with cooperation we found no significant correlations with the variables AIG_S1, and CI1 CC1, but the remaining variables (pre and post intervention) showed at least one significant correlation with another variable.

Keywords: Cohesion, cooperation, team building, military, soccer, sport

Índice

Introdução	1
Coesão.....	4
Modelo da Coesão Social.....	8
Abordagens Centradas na Interdependência Individual	9
Abordagens Centradas na Similaridade Interindividual	9
Modelo Conceptual da Coesão	10
Consequências da Coesão Grupal	12
O Estudo da Coesão em Contexto Desportivo	13
Group Environment Questionnaire.....	20
Cooperação.....	22
Questionário de Cooperação Desportiva	29
Team-Building.....	30
Método	36
Participantes	36
Instrumentos	38
Procedimento	40
Resultados	43
Discussão	59
Referências.....	68
ANEXO.....	70

Índice de Tabelas

Tabela 1: DEFINIÇÕES DO CONCEITO DE COESÃO NA PSICOLOGIA SOCIAL	7
Tabela 2: CONSTITUIÇÃO DAS SUB-ESCALAS DA COESÃO OPERACIONALIZADAS PELO GEQ	38
Tabela 3: TESTE DE WILCOXON PARA AMOSTRAS EMPARELHADAS	44
Tabela 4: TESTE DE MANN-WHITNEY PARA OS GRUPOS DE ALTA E BAIXA AIG-S NO MOMENTO PRÉ-INTERVENÇÃO	46
Tabela 5: TESTE DE MANN-WHITNEY PARA OS GRUPOS DE ALTA E BAIXA AIG-T NO MOMENTO PRÉ-INTERVENÇÃO	47
Tabela 6: TESTE DE MANN-WHITNEY PARA OS GRUPOS DE ALTA E BAIXA IG-S NO MOMENTO PRÉ-INTERVENÇÃO.	48
Tabela 7: TESTE DE MANN-WHITNEY PARA OS GRUPOS DE ALTA E BAIXA IG-T NO MOMENTO PRÉ-INTERVENÇÃO.	49
Tabela 8: TESTE DE MANN-WHITNEY PARA OS GRUPOS DE ALTA E BAIXA CC NO MOMENTO PRÉ-INTERVENÇÃO	50
Tabela 9: TESTE DE MANN-WHITNEY PARA OS GRUPOS DE ALTA E BAIXA CI NO MOMENTO PRÉ-INTERVENÇÃO.	51
Tabela 10: TESTE DE MANN-WHITNEY PARA OS GRUPOS DE ALTA E BAIXA CT NO MOMENTO PRÉ-INTERVENÇÃO	52
Tabela 11: CORRELAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS DE COESÃO NOS MOMENTOS PRÉ E PÓS INTERVENÇÃO, PARA OS 16 ATLETAS	53
Tabela 12: CORRELAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS DE COOPERAÇÃO NOS MOMENTOS PRÉ E PÓS INTERVENÇÃO, PARA OS 16 ATLETAS	55
Tabela 13: CORRELAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS DE COESÃO E COOPERAÇÃO NOS MOMENTOS PRÉ E PÓS INTERVENÇÃO, PARA OS 16 ATLETAS	56
Tabela 14: DADOS SOBRE O RENDIMENTO DA EQUIPA AO LONGO DA TEMPORADA	57

Índice de Figuras

Figura 1: MODELO DA COESÃO SOCIAL	8
Figura 2: MODELO CONCEPTUAL DE COESÃO	10
Figura 3: CLASSIFICAÇÃO DAS CONSEQUÊNCIAS DA COESÃO GRUPAL	12
Figura 4: MODELO DE COESÃO	17
Figura 5: FACTORES EXTERNOS QUE CONTRIBUEM PARA O AUMENTO DA COESÃO DA EQUIPA	19
Figura 6: FREQUÊNCIA DAS TRÊS FAIXAS ETÁRIAS REPRESENTADAS NA EQUIPA	36
Figura 7: DISTRIBUIÇÃO DOS ATLETAS CONSOANTE O ANO ESCOLAR QUE FREQUENTAM	37
Figura 8: VALOR DA MÉDIA DAS VARIÁVEIS PSICOLÓGICAS NO MOMENTO PRÉ E PÓS-INTERVENÇÃO	44

Índice de Anexos

Anexo A: BASE DE DADOS, QUESTIONÁRIOS GEQ E QCD PARA OS 16 SUJEITOS, MOMENTO PRÉ E PÓS INTERVENÇÃO	71
Anexo B: GROUP ENVIRONMENT QUESTIONNAIRE – GEQ	73
Anexo C: QUESTIONÁRIO DE COOPERAÇÃO DESPORTIVA – QCD	74
Anexo D: OUTPUT TESTE NÃO-PARAMÉTRICO DE WILCOXON	75
Anexo E: ESTATÍSTICA DESCRITIVA – MÉDIAS	77
Anexo F: OUTPUT TESTE NÃO-PARAMÉTRICO DE MANN-WHITNEY, CRITÉRIO AIG_S1	78
Anexo G: OUTPUT TESTE NÃO-PARAMÉTRICO DE MANN-WHITNEY, CRITÉRIO AIG_T1	79
Anexo H: OUTPUT TESTE NÃO-PARAMÉTRICO DE MANN-WHITNEY, CRITÉRIO IG_S1	80
Anexo I: OUTPUT TESTE NÃO-PARAMÉTRICO DE MANN-WHITNEY, CRITÉRIO IG_T1	81
Anexo J: OUTPUT TESTE NÃO-PARAMÉTRICO DE MANN-WHITNEY, CRITÉRIO CC1	82
Anexo K: OUTPUT TESTE NÃO-PARAMÉTRICO DE MANN-WHITNEY, CRITÉRIO CI1	83
Anexo L: OUTPUT TESTE NÃO-PARAMÉTRICO DE MANN-WHITNEY, CRITÉRIO CT1	84
Anexo M: OUTPUT TESTE NÃO-PARAMÉTRICO RÓ DE SPEARMAN – CORRELAÇÕES ENTRE VARIÁVEIS PSICOLÓGICAS DA COESÃO	85
Anexo N: OUTPUT TESTE NÃO-PARAMÉTRICO RÓ DE SPEARMAN – CORRELAÇÕES ENTRE VARIÁVEIS PSICOLÓGICAS DA COOPERAÇÃO	86
Anexo O: OUTPUT TESTE NÃO-PARAMÉTRICO RÓ DE SPEARMAN – CORRELAÇÕES ENTRE VARIÁVEIS PSICOLÓGICAS DA COESÃO E DA COOPERAÇÃO	87

Introdução

“Effective teamwork can often be the difference between success and failure.” (Callaghan, 2001, pp. 421)

Conforme está retratado na frase de Callaghan (2001), em contexto desportivo importa saber como melhorar os resultados da equipa, os seus sucessos, pelo que o estudo da coesão e da cooperação, abordados ao longo deste trabalho, são particularmente relevantes neste contexto. É igualmente importante perceber a que métodos podemos recorrer no sentido de melhorar o desempenho das equipas.

A experiência social proporciona ao indivíduo sentimentos de identificação com os seus pares e com os diferentes grupos, sendo que estes podem ser assumidos como pequenos microssistemas constituintes da sociedade em geral. Assim sendo, e tal como referem Carron, Brawley e Widmeyer (1998) se um grupo existe é porque possui um determinado grau de coesão.

Com este trabalho, pretende-se analisar o impacto de uma intervenção de Team Building numa equipa desportiva, concretamente, numa equipa de futebol de juniores portuguesa. Pretende-se verificar qual o impacto, caso exista, em termos da coesão e da cooperação grupal.

A pertinência deste tema prende-se com a frequência com que atletas e treinadores atribuem o êxito desportivo ao funcionamento da equipa como unidade ou grupo, sendo constante as afirmações que enfatizam a importância desta relação.

A distinção entre coesão social e para a tarefa é suportada teórica e empiricamente, pelo que este trabalho pode ser útil ao permitir analisar se uma intervenção de Team Building permite operar alterações positivas ao nível da coesão e se essas alterações têm influência na performance da equipa, mas principalmente. De igual modo, este trabalho poderá ser útil na medida em que procura verificar de acordo com o modelo recentemente formulado por García-Mas et al. (2006) acerca da cooperação desportiva se este aspecto da dinâmica interna de uma equipa desportiva pode ser melhorado recorrendo ao Team Building.

Outra razão pertinente para a realização deste trabalho, prende-se com o facto de revisão literária efectuada se ter encontrado escassos estudos (como os de Johnson, Bjorkland e Krotee, 1984; cit. por García-Mas, 2006 e de Johnson, Bjorkland e Krotee, 1984; cit. por García-Mas, 2006) que se recorram a acções de Team Building como intervenção em contexto desportivo para melhorar as dinâmicas da equipa.

Na origem desta intervenção esteve a necessidade eminente de gerar uma mudança na equipa em questão, mudança esta com vista a um melhor ambiente dentro do próprio grupo (quer em termos sociais, quer em termos de tarefa), no sentido de procurar uma melhoria nos resultados e na performance da equipa. Assim, toda a intervenção foi construída com vista à incidência nos aspectos da coesão e da cooperação. No caso da coesão, a atracção individual para o grupo e integração no grupo, quer em termos de tarefa, quer em termos sociais, conforme foi estabelecido no modelo conceptual de coesão de Carron (1982) e que será abordado mais detalhadamente no decorrer deste trabalho. Relativamente à cooperação teve-se em conta o modelo desenvolvido por García-Mas, Olmendilla, Morilla, Rivas, Quinteiro e Toro (2006), que defende que a cooperação seria uma teoria explicativa do funcionamento ou dinâmica interna das equipas desportivas e cujo instrumento de medida – Questionário de Cooperação Desportiva – mede aspectos Disposicionais e Situacionais da cooperação (García-Mas et al., 2006).

O estudo da coesão grupal no contexto desportivo nomeadamente nas suas relações com a eficácia das equipas tem uma longa e rica tradição.

O estudo desenvolvido por Fiedler (1954; cit. por Carron et al., 1998) a dar o mote, concluindo que não existiam quaisquer relações entre as variáveis. Esta conclusão, sendo contrária à noção intuitiva de que a proximidade dos membros de um grupo contribui para o sucesso de uma equipa, contribuiu para a continuidade de um grande número de estudos sobre a relação coesão e rendimento (Cruz & Antunes, 1996). Assim, estudos conduzidos posteriormente (Strogdill, 1963; Smith, 1968; Velder, 1971; cit. por Carron et al., 1998) evidenciaram uma relação positiva entre a proximidade da equipa e o respectivo rendimento. Actualmente as diversas revisões literárias têm confirmado estes resultados (Beal, Cohen, Burke & McLendon, 2003; Gully, Devine & Whitney, 1995; Mullen & Copper, 1994).

A intenção de levar a cabo intervenções com vista a melhorar a coesão de forma estruturada e replicável continua a ser um dos problemas mais claros do constructo da coesão. Só muito

recentemente se aplicaram técnicas de Team Building destinadas a melhorar os níveis de coesão em situações de prática de exercício físico e em equipas desportivas e, neste caso, este tipo de intervenção será igualmente utilizado para tentar produzir mudanças positivas na cooperação desportiva.

Como a cooperação desportiva tem sido muito pouco estudada (Garcia-Mas, Olmedilla, Ortega, Almeida, Lameiras, Sousa, e Cruz, in press), torna-se pertinente a realização de investigações neste âmbito, para confirmar se a cooperação é efectivamente um constructo distinto do da coesão, como tem vindo a ser referido.

De acordo com García-Mas et al. (in press) a coesão representa o nível de afinidade social (quer em termos de grupo, quer em termos de tarefa), enquanto que a cooperação representa a tentativa de concretizar objectivos pessoais e de equipa, bem como a sua combinação para gerar comportamentos desportivos, pelo que estes autores referem o interesse do estudo da relação entre estes dois marcos teóricos em atletas de alta competição. Assim, o presente trabalho vai de encontro a este ponto de vista, procurando, entre outros aspectos, verificar se a coesão e a cooperação são efectivamente constructos distintos, e se há relação entre eles.

Coesão

O termo coesão deriva do Latim *cobaesus* que significa manter-se unido (Carron & Hausenblas, 1998). De facto, na Psicologia e nas ciências sociais, este constructo tem sido descrito como o processo que mantém os membros de um grupo ou entidade social unidos. Diversos autores enfatizaram a importância da coesão grupal devido às correlações que possui com outros importantes fenómenos grupais, tais como o rendimento.

Historicamente, a coesão tem sido identificada como a mais importante variável nos pequenos grupos (Golembieski, 1962; Lott & Lott, 1965, cit. por Paskevich, Estabrooks, Brawley & Carron, 2001), devido à sua relevância na dinâmica e performance dos grupos, motivo pelo qual diversas áreas da ciência têm revelado o seu interesse pelo estudo da coesão, o que explica que a coesão tenha vindo a ser objecto de investigações científicas nas áreas tanto do Desporto como da Actividade Física (Paskevich, Estabrooks, Brawley & Carron, 2001).

As primeiras aproximações teóricas ao conceito da coesão abordam-no como um constructo unidimensional, através do qual se fazia referência essencialmente a aspectos sociais (García-Mas, 2006).

De acordo com Mudrack (1989, p. 39; cit. por Paskevich, Estabrooks, Brawley, & Carron, 2001) apesar da coesão “parecer fácil de compreender e descrever... ‘esta facilidade de descrição’ não traduz a ‘facilidade na sua definição’ ”, uma vez que apesar de abstracta não é directamente observável. Como tal, foram diversos os autores que propuseram uma definição para este constructo.

O termo “coesão de grupo” foi inicialmente utilizado por Kurt Lewin, desde 1943 (cit. por Hogg, 1992), contudo não foi feita uma definição formal do termo, tendo o mesmo sido essencialmente utilizado como senso comum. Contudo, em determinados momentos, a utilização deste termo por Lewin sugere que, para este autor, a essência de um grupo consiste, maioritariamente, na interdependência entre os seus membros e não apenas na sua semelhança, sendo que, a interdependência interpessoal seria o que determina o grau de coesão do grupo.

Uma das limitações apontadas a esta abordagem de Lewin prende-se com o facto de o autor não ter em conta a relação entre a coesão grupal e a percepção que os indivíduos têm de si mesmos enquanto membros do grupo (Huici, 1985). Lewin considera que a interdependência interpessoal, ou seja, a coesão, surge com o objectivo de alcançar de forma mais eficaz as metas individuais. Como tal, para que um conjunto de indivíduos se converta num grupo e este alcance algum grau de coesão, é necessária uma força motivacional subjacente ao alcance de objectivos.

Partindo da concepção de coesão avançada em primeira instância por Lewin, foram Festinger, Schachter e Back (1950; cit. Hogg, 1992) quem primeiramente formalizou uma teoria da coesão grupal. Numa investigação por si realizada procuraram investigar a forma como pequenos grupos sociais e informais exerciam pressão sobre os seus membros, de modo a que estes aderissem às suas normas. Em suma, concluíram que factores ecológicos, em particular a proximidade física, contribuíram de forma determinante para a formação do grupo e para o estabelecimento de relações de amizade entre os seus membros, definindo o conceito de grupo como “o número de pessoas interactivamente e sociometricamente conectadas” (p.58).

Assim, Festinger et al. (1950, cit. por Hogg, 1992) afirmaram que “é muito provável que (...) relações de proximidade entre um número de pessoas ao longo do tempo contribuam para o desenvolvimento de um grupo coeso” (p.99) e que “grupos sociais informais...são um padrão mais ou menos coeso das relações estabelecidas entre um determinado número de pessoas” (p.160).

Com base no pressuposto de que a coesão não desempenha apenas um papel relevante no que concerne à solidariedade entre os membros (como propriedade de um grupo), contribuindo também para a formação de um grupo psicológico, definiram o conceito de coesão como “campo total de forças que actuam sobre os membros para que permaneçam no grupo” (1950, p. 164, cit. por Hogg, 1992).

De acordo com a sua definição de coesão, Festinger e seus colaboradores (1950, cit. por García-Mas, 2006), identificaram duas forças que contribuem para que os elementos da equipa nela permaneçam:

- A atractividade do grupo e dos seus elementos;

- O controlo de recursos, i.e., as vantagens que cada indivíduo pode encontrar por pertencer ao grupo e a essa equipa (Paskevich, Estabrooks, Brawley e Carron, 2001, cit. por García-Mas, 2006).

De acordo com o modelo, a existência de relações positivas (atractividade do grupo e seus elementos) entre os membros do grupo e a interdependência social (controlo de recursos), são fundamentais para o alcance de objectivos individuais, e originam não só a continuidade da pertença ao grupo mas, de igual modo, a aderência às normas que asseguram a sua estrutura social.

Contudo, a operacionalização de coesão grupal proposta por Festinger et al. (1950; cit. por Hogg, 1992) foi alvo de diversas críticas, nomeadamente por se tratar de uma teoria de formação e de coesão de grupos, conceptualizada com base num tipo particular de grupo, caracterizado por relações interpessoais de amizade entre os seus membros, não especificando os limites da sua aplicabilidade e generalização (Hogg, 1992).

Gross e Martin (1952, cit. por Hogg, 1992) criticaram este modelo de coesão, e propuseram, para simplificar a tarefa de integração de um número indefinido de forças, que se mensurasse o resultado do conjunto total do campo de forças (alteração esta que Festinger já tinha proposto em 1950, numa subtil alteração à sua definição original de coesão – “o resultado de todas as forças que actuam sobre os membros de um grupo para que permaneçam no grupo”, p. 272, cit. por Hogg, 1992). Estes autores operacionalizaram o conceito de coesão como sendo “a resistência de um grupo a forças disruptivas” (1952, p. 553; cit. por Hogg, 1992), enquanto que Van Bergen e Koekebakker sugeriram que a coesão seria “o grau de unificação do grupo” (1959, p. 85; cit. por Hogg, 1992).

Posteriormente, a concepção da coesão como “campo total de forças” foi posta de parte, sendo suplantada pela definição da coesão enquanto atracção individual para o grupo (Hogg & Vaughan, 1998).

Com base nestas novas concepções de coesão, o conceito foi evoluindo e, tal como referem Hogg e Vaughan (1998), diversas revisões empíricas e conceptuais (Cartwright, 1968; Lott e Lott, 1965; McGrath e Kravitz, 1982; Zander, 1979) parecem confirmar que a coesão grupal tem sido conceptualizada, em larga escala, como sendo equivalente à atracção interpessoal.

Por seu turno, Carron, no âmbito da psicologia do desporto, concluiu que a operacionalização do constructo tem sido “unidimensional no sentido de que o foco tem sido centrado nalgum tipo de atracção” (1982, p. 125; cit. por Carron et al., 1998).

Algumas definições do conceito de coesão baseada nesta concepção.

Tabela 1. Definições do conceito de Coesão na Psicologia Social

<i>Autores</i>	<i>Definições</i>
Back (1951, p.9)	“Atractividade da pertença ao grupo para os seus membros”
Schachter et al. (1951, p. 229)	“ ‘Cimento’ que mantém juntos os membros de um grupo”
Libo (1953, p.1)	“Atracção do grupo para os seus membros”
Israel (1956)	“Atracção para o grupo”
Van Bergen e Koekebakker (1959)	
Lott (1961, p.279)	“Propriedade de um grupo, a qual é inferida pelo número e intensidade de atitudes positivas entre os membros desse grupo”
Shaw (1974)	Considera a coesão como sendo uma relação interpessoal, ou seja, “o grau em que os membros de um grupo se sentem atraídos entre si”
Carron (1980, p.234)	“Propriedade ‘adesiva’ de um grupo”
Roark e Sarah (1989, p.62)	Conceptualizaram a coesão de grupo como um todo, em termos de “média da atracção individual para o grupo”

Nota: Construída a partir de Hogg (1992).

Modelo da Coesão Social

A coesão grupal é uma vertente da solidariedade grupal e da formação psicológica do grupo que parece assumir a atracção interpessoal como o processo gerador do mesmo.

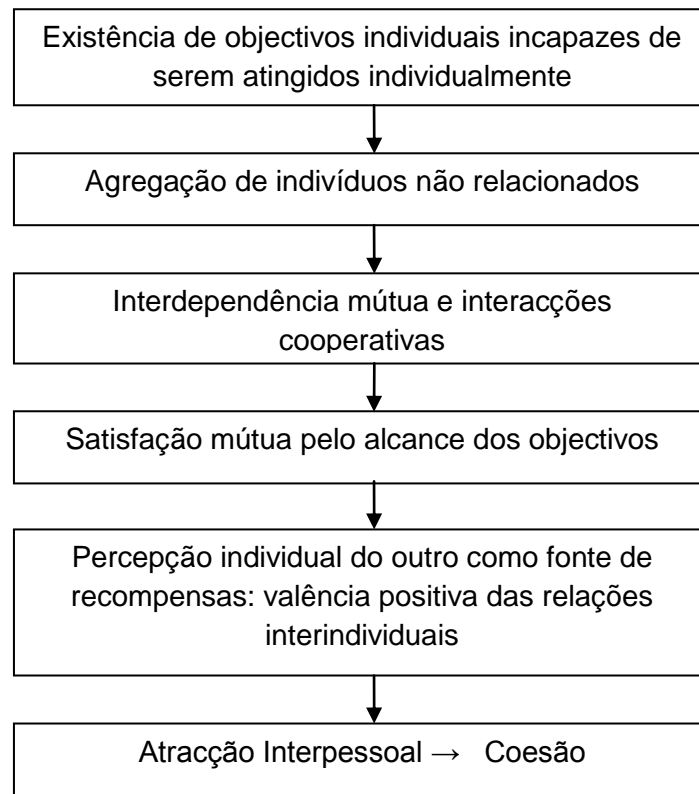


Figura 1. Modelo da Coesão Social (adaptado de Hogg & Vaughan, 1998)

O modelo da coesão social atribui a emergência de forças de atracção interpessoal à existência de múltiplos factores que originam relações positivas entre os indivíduos, tais como, a interdependência cooperativa para o alcance de objectivos partilhados, a similaridade de atitudes, a proximidade física, o ser aceite ou aprovado por outrem, traços de personalidade atractivos e o sucesso nas tarefas do grupo (Lott & Lott, 1965; cit. por Hogg, 1992). De acordo com esta abordagem, um conjunto de pessoas une-se para formarem um grupo, espontânea ou deliberadamente, consoante a existência de necessidades que promovam a satisfação mútua tornando, deste modo, os indivíduos interdependentes (Hogg, 1992).

Para fazer face às críticas apontadas à abordagem anteriormente referida, Turner et al. (1987; op. cit) propuseram que os indivíduos que são interdependentes na satisfação de uma ou mais

necessidades, que atingem ou esperam suplantar essas necessidades através da associação com outrem, desenvolvem sentimentos de atracção mútua e, de tal forma, se tornam um grupo.

Foram efectuadas várias abordagens a este modelo, sendo que a diferença entre as mesmas se deve, fundamentalmente, ao enfoque na interdependência individual ou na similaridade interindividual como base da atracção interpessoal – coesão (Hogg, 1992).

Abordagens Centradas na Interdependência Individual

Sherif (1966; cit. por Huici, 1985), baseando-se na concepção de Lewin, define o grupo em termos de interdependência interindividual e lógica cooperativa, na tentativa de suplantar metas e objectivos partilhados. De acordo com o autor, a interdependência na perseguição de um objectivo partilhado/comum que não pode ser atingido individualmente, resulta no estabelecimento de uma estrutura grupal bem definida (cit. por Hogg, 1992). Como tal, é a coesão como atracção interpessoal que mantém a união do grupo e permite a manutenção estrutural do grupo e a interdependência interindividual.

Deutsch (1949, 1973; Hogg, 1992) apresenta um ponto de vista em muito semelhante ao exposto anteriormente, excepto no facto de enfatizar os objectivos e não as actividades. A coesão que caracteriza os grupos sociais é uma qualidade emergente da interacção cooperativa para o alcance de objectivos partilhados pelos membros. De acordo com o autor, o motivo para a formação do grupo é a existência de metas partilhadas, contudo, os indivíduos devem seleccionar outros indivíduos específicos, com o objectivo de alcançar esses objectivos, selecção esta que tem como base a atracção interpessoal. De acordo com o autor, este factor é responsável pelo processo de formação psicológica do grupo, onde os vínculos de atracção interpessoal promovem a manutenção de um conjunto de indivíduos como sendo um grupo.

Abordagens Centradas na Similaridade Interindividual

Segundo a Teoria dos Processos de Comparação Social (Festinger; cit. por Huici, 1985), os indivíduos têm uma necessidade intrínseca de validar as suas opiniões, atitudes e crenças. Para tal, efectuam comparações sociais com pessoas que consideram semelhantes, contribuindo para que se identifiquem e se sintam atraídos pelas mesmas. Assim sendo, a comparação social gera vínculos mútuos de atracção interpessoal dentro de um grupo de pessoas semelhantes, e este facto a nível grupal é, segundo o autor, a coesão.

De acordo com Heider (1958; cit. por Hogg, 1992), existe uma necessidade individual orgânica de equilíbrio entre diferentes cognições, sendo que, sentimentos positivos em relação a outros indivíduos e sentimentos positivos de unidade (percepções de similaridade, identificação, etc.), não são mais que a atracção interpessoal mútua que leva à formação de um grupo.

Modelo Conceptual da Coesão

Associado à necessidade de criação de um modelo conceptual e de um instrumento, de forma a guiar todos os estudos e medidas de coesão, Carron et al. (1985), criaram um novo modelo conceptual de coesão. Na elaboração deste modelo, Carron e seus colaboradores basearam-se na distinção entre os aspectos individuais e de grupo, na vida do grupo, para além de aspectos da tarefa e sociais do envolvimento do grupo.

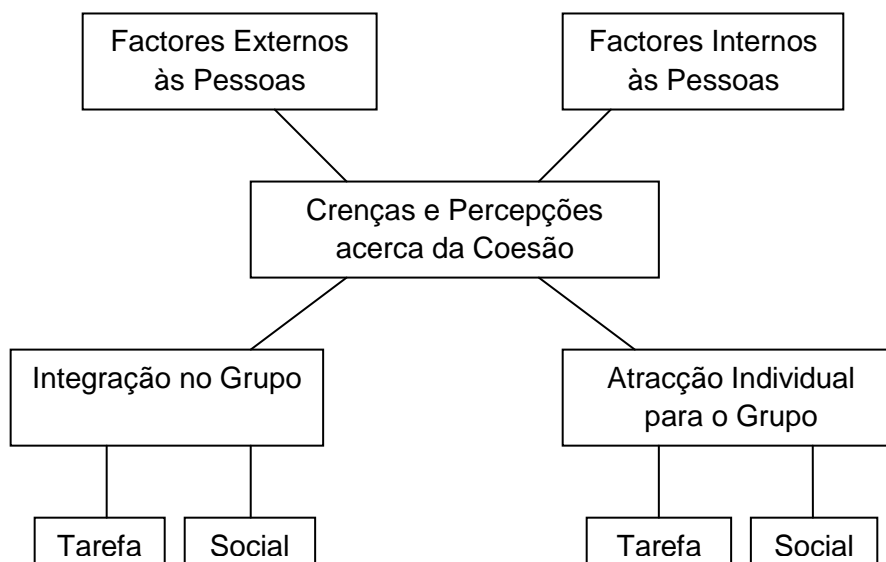


Figura 2. Modelo conceptual de coesão (Carron et al.,1985; adaptado de Weinberg & Gould, 2003).

Este modelo assenta no pressuposto de que os aspectos individuais e os aspectos da coesão de grupo estão representados, em parte, como crenças e percepções dos membros individuais do grupo. Cada membro integra a informação de vários aspectos do mundo social que são relevantes e significativos para o grupo, de forma diferente, produzindo percepções e crenças distintas (Paskevich et al., 2001). É através destas crenças individuais que o grupo e seus membros se

mantêm unidos na perseguição dos objectivos grupais, podendo ser classificadas em duas grandes categorias no modelo conceptual:

- **Integração no Grupo (IG)**, que diz respeito às percepções e crenças dos membros do grupo sobre o grupo na totalidade;
- **Atracção Individual para o Grupo (AIG)**, que se refere às percepções e crenças dos membros individuais do grupo sobre o que inicialmente os atraiu e que continua a atraí-los para o grupo.

Cada uma destas dimensões, por sua vez, divide-se ainda em orientação para a tarefa ou orientação para o social.

Por conseguinte, o modelo engloba estas quatro dimensões relativas às múltiplas crenças e percepções que fazem parte do processo dinâmico que caracteriza a coesão de um grupo/equipa, sendo que estas dimensões actuam em conjunto gerando um sentimento de coesão no grupo e nos respectivos membros. A sua integração pode ser um indicador da natureza multidimensional da coesão (op cit.).

A contribuição relativa de cada dimensão da coesão deve oscilar ao longo do tempo, conforme o impacto de potenciais variáveis moderadoras que fazem parte daquilo que constitui a experiência social do grupo (Cruz & Antunes, 1996).

Os indivíduos percebem e crêem que o grupo a que pertencem pode suplantar as suas necessidades em termos sociais e de tarefa. Este facto conduz a que os atletas se sintam atraídos para a sua equipa (i.e., AIG-T e AIG-S). As percepções e crenças individuais acerca do propósito da união do grupo para o alcance de objectivos comuns, relacionados com aspectos sociais e de tarefa (i.e. IG-T e IG-S), são factores motivacionais que levam a que os atletas se mantenham como membros da equipa.

Existem vários antecedentes e consequências dos processos grupais que podem influenciar o desenvolvimento da coesão, provocando a sua variabilidade ao longo do tempo. Por este motivo,

é presumível que actuem através das percepções e crenças individuais dos membros do grupo (Carron et al., 2003).

Este pressuposto tem sido relacionado com a investigação da coesão grupal em diversos contextos.

Consequências da Coesão Grupal

Carron et al. (1985) propuseram a divisão das consequências da coesão em três categorias: consequências para os membros do grupo, efeitos nos processos e produtos grupais.

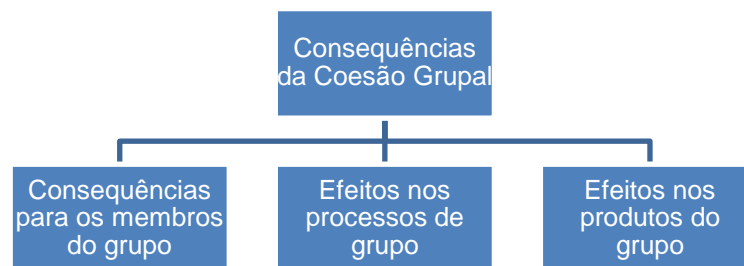


Figura 3. Classificação das consequências da coesão grupal (adaptado de Carron et al., 1985).

1. Consequências directas para os membros do grupo
 - Aumento da auto-estima;
 - Redução da ansiedade;
 - Aumento da satisfação;
 - Aumento do esforço para o alcance de objectivos grupais;
 - Aumento da conformidade perante as normas grupais;
 - Diminuição do absentismo nas funções grupais a desempenhar.

2. Efeitos da coesão nos processos do grupo
 - Aumento da interacção e comunicação intergrupar;
 - Aumento da participação dos membros nas actividades do grupo;
 - Aumento da persistência face às tarefas do grupo;
 - Aumento da performance.

3. Efeitos nos produtos do grupo

- Grande parte da investigação sobre os efeitos da coesão nos produtos do grupo está centrada na sua relação com a performance grupal. Embora seja um assunto estudado quer no contexto desportivo, num contexto externo à conjuntura desportiva, os seus resultados são contraditórios, onde alguns estudos indicam uma relação negativa entre as duas variáveis (Fiedler; Stodgill; Tziner; cit. por Beal et. al., 2003) e outros indicam a existência de uma relação positiva (Carron et al., 2002; Mullen & Copper, 1994).

Ao contrário do sugerido em estudos citados anteriormente, em que se encontra a coesão definida como atracção interpessoal, como atracção individual para o grupo ou ainda como percepções de similaridade para com outros membros do grupo, Carron defendeu a coesão não como um constructo unidimensional, mas sim multidimensional. Com base na sua definição de coesão e na multidimensionalidade do constructo, Carron (1982) desenvolveu um sistema conceptual da coesão em equipas desportivas.

O Estudo da Coesão em Contexto Desportivo

O desporto organizado é, quase sempre, levado a cabo na presença de outros, o que significa que a situação da prática desportiva implica necessariamente interacções sociais ou processos de grupo, que, em desportos de competição, têm essencialmente um carácter intergrupar (dado o seu objectivo central de vitória), apesar de também existir um carácter interpessoal (Cruz & Antunes, 1996).

Para além da Psicologia Social, a Psicologia do Desporto foi outra das áreas de investigação na Psicologia que manifestou interesse no estudo da coesão, nomeadamente, na sua relação com a eficácia das equipas.

Apesar da vasta quantidade de investigações em dinâmicas de grupo, devido às suas propriedades estruturais e funcionais, não se pode generalizar a definição de um grupo e transferi-la para o contexto desportivo. As equipas desportivas partilham muitas das suas características com os restantes tipos de grupo, quer os que estão orientados para o rendimento, quer os que não o estão. Segundo García-Mas (2006), uma equipa desportiva é “um conjunto de indivíduos (jogadores, desportistas, atletas) que trabalham em conjunto para concretizar uma tarefa, que partilham responsabilidades quanto aos resultados colectivos, e que são vistos tanto por si mesmos como pelos outros como entidades sociais” (p. 207).

Poderemos, contudo, descrever igualmente uma equipa como um conjunto de pessoas que interagem dinâmica e interdependentemente, e que, de forma adaptativa, face a um objectivo comum e valorizado, trabalhando cada atleta de forma especializada, num período de tempo limitado de pertença à equipa (Salas, Dickinson, Converse & Tannenbaum, 1992; cit. por García-Mas et al., 2006)

Num grupo existe uma troca recíproca de influências, o que nos leva a concluir que o que distingue um grupo de um conjunto de indivíduos é o facto de no grupo existir uma identidade colectiva, um sentimento de partilha, formas estruturadas de interacção e comunicação, interdependência pessoal e na tarefa, um sentimento de destino comum e a percepção de unidade de grupo (Carron & Spink, 1995).

Uma equipa desportiva, é um grupo especial, com características específicas derivadas da actividade desportiva e da sua própria dinâmica. Como tal, depois da família, uma equipa desportiva poderá ser o grupo mais influente a que determinados indivíduos pertencem. De facto, possui características estruturais únicas apresentando-se, assim, como um contexto ideal para o estudo das interacções sociais (Cruz & Antunes, 1996).

Por diversas vezes, atletas e treinadores atribuem o êxito desportivo ao funcionamento da equipa como uma unidade ou grupo, sendo que as afirmações sobre a importância da coesão no funcionamento de uma equipa desportiva são constantes.

No âmbito da investigação em Psicologia do Desporto, Fiedler (1954, cit. por Carron & Hausenblas, 1998) foi um dos pioneiros. Um estudo por si elaborado, que visava estudar as relações interpessoais numa equipa de basquetebol universitário, contribuiu para clarificar a importância e influência das dinâmicas intergrupais no rendimento e eficácia da equipa. Contudo, uma das limitações apontadas às conclusões deste estudo devia-se à operacionalização unidimensional dos aspectos que contribuem para a manutenção e continuidade dos grupos, sendo que apenas os aspectos sociais foram considerados e não os factores grupais inerentes à execução da tarefa.

Myers e McGrath (1962, op. cit) procuraram analisar as relações que os indivíduos estabelecem com a equipa. Para tal usaram três medidas: estima pelos companheiros de equipa, aceitação percebida e atribuição causal do insucesso. Apesar de considerarem a natureza multidimensional

das relações intergrupais, duas das medidas utilizadas – estima pelos companheiros de equipa e aceitação percebida –, confundem os aspectos sociais e de tarefa que estão na base da união grupal.

Lenk (1969; cit. por Carron, Bray et al., 2002) num estudo por si elaborado com equipas olímpicas de remo, concluiu que apesar da aparente falta de coesão e da existência de conflitos interpessoais, estas equipas atingiam um elevado rendimento, refutando a hipótese de que “apenas os grupos com um baixo grau de conflito e com níveis elevados de coesão podem produzir elevadas performances” (p.393). Apesar de considerar a natureza multidimensional da união grupal, o autor colocou a ênfase nas relações sociais e nas escolhas da liderança, não considerando a vertente da coesão com orientação para a tarefa.

Uma das limitações indicadas de forma constante aos estudos anteriores, prende-se com o facto dos referidos autores não terem em conta os aspectos da coesão para a tarefa, focando-se apenas na vertente social da coesão grupal.

Klein e Christiansen (1969; cit. por Carron et al., 1998) afirmaram que a presença da coesão “indica que não existem conflitos significativos no grupo ou opiniões divergentes acerca da estratégia definida para atingir os objectivos grupais propostos” (p.398). A referência aos conflitos e à existência de estratégias partilhadas para atingir objectivos grupais comuns reflecte, claramente, os aspectos sociais e de tarefa da coesão grupal. Como tal, estes autores foram dos primeiros no âmbito da Psicologia do Desporto a considerar ambos os aspectos da coesão (Carron & Hausenblas, 1998).

Posteriormente, Carron (1982; cit. por Weinberg & Gould, 2003) sugeriu que a coesão pode ser definida como “um processo dinâmico que se reflecte na tendência para o grupo se manter unido na perseguição dos seus objectivos”.

Actualmente, definem-se perspectivas multidimensionais que explicam a adesão e continuidade dos elementos num grupo desportivo. Martens (cit. por García-Mas, 2006) operacionalizou pela primeira vez o conceito de coesão em relação aos factores psicossociais relevantes para um rendimento das equipas desportivas eficaz. Desenvolveu o *SCQ* (*Sport Cohesiveness Questionnaire*), através do qual se mede a coesão desportiva em termos de:

- Aceitação mútua;
- Percepção de pertença e valor de cada membro; e
- A percepção directa da proximidade do trabalho em equipa (Martens e Peterson, cit. por García-Mas, 2006).

Esta abordagem foi uma mudança qualitativa significativa relativamente aos instrumentos de medida utilizados até então neste campo de investigação, cuja maioria derivavam do clássico sociograma (Cratty & Hanin, 1980, cit. por García-Mas, 2001) e que mantinham uma longa tradição no estudo das dinâmicas de grupo.

Posteriormente, tentou-se validar o SCQ e reconceptualizou-se a coesão como um constructo multidimensional, que incorpora tanto a coesão social como a coesão na tarefa (Carron e Ball, 1977; Salmineu, 1985; cit. por García-Mas, 2001).

Widmeyer, Brawley e Carron (1985, cit. por García-Mas, 2001) utilizaram um sistema de desenvolvimento da sua ferramenta de medição – *GEQ* (Brawley, Carron & Widmeyer, 1987) – que se definiu nesse momento como uma aproximação derivada da teoria (*theory driven approach*).

Este marco teórico delineado previamente com base na distinção entre as percepções de cada membro sobre a sua atracção para o grupo e relativamente às crenças individuais face ao grau de unidade do grupo como um todo, é o modelo que ainda se utiliza nos dias de hoje nos estudos teóricos e empíricos sobre a coesão (e.g. Carron, Spink e Prapavessis, 1997; Kozub e Button, 2000; cit. por García-Mas, 2001).

Nos nossos dias, este é o modelo teórico mais potente para explicar a dinâmica das equipas desportivas, ainda que se tenham encontrado diversos problemas. Para além daqueles que são relacionados com as características psicométricas, o mais fundamental é a dificuldade de demonstrar a relação entre a coesão de uma equipa e o seu rendimento. Muito poucos estudos encontraram uma relação positiva entre coesão e rendimento, outros não a encontraram e ainda outros encontraram uma relação negativa – poucas vezes foi possível demonstrar a direcção desta relação. Não obstante, a maior parte dos estudos conseguiram demonstrar que o rendimento de

uma equipa precede a coesão, enquanto que muito poucos estudos conseguiram mostrar que a coesão determina em alguma medida o rendimento.

Actualmente, uma das definições mais aceites da coesão de grupo no desporto é a de Carron, Brawley e Widmeyer (1998) que reflecte o carácter multidimensional, dinâmico, instrumental e afectivo deste conceito:

“A coesão é um processo dinâmico que se reflecte na tendência de um grupo não se separar e permanecer unido com a finalidade de conseguir os seus objectivos instrumentais e/ou para a satisfação das necessidades afectivas dos seus membros” (Carron, Brawley e Widmeyer, 1998, pp.214).

Este modelo considera que os aspectos individuais e grupais se representam mediante crenças e percepções de cada membro do grupo em relação à equipa de duas formas distintas:

- A equipa como um todo (integração grupal)
- A equipa em relação aos sentimentos de cada indivíduo sobre o seu envolvimento próprio com o grupo (atrações individuais face ao grupo)

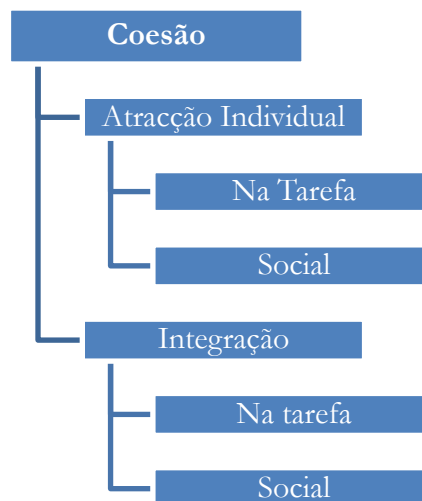


Figura 4: Modelo de Coesão, adaptado de García-Mas (2006).

Estas duas categorias gerais apresentam duas orientações fundamentais:

- Os aspectos sociais da pertença à equipa
- Os aspectos da tarefa, o objectivo da equipa

Como consequência da criação deste modelo e da sua comprovação empírica, surgiu uma ferramenta de avaliação, o *GEQ* (*Group Environment Questionnaire*) (Carron, Widmeyer e Brawley, 1985; Brawley, Carron e Widmeyer, 1987, cit. por García-Mas, 2006), como uma reconceptualização da ferramenta de Martens (*SCQ*, referido anteriormente), ao incorporar a coesão social e a coesão de tarefa (Carron e Ball, 1977, cit. por García-Mas, 2006). Actualmente o *GEQ* é o instrumento mais difundido e aplicado no campo da Psicologia do Desporto.

O sistema conceptual proposto por Carron *et al.* (cit. por García-Mas, 2006) destaca quatro categorias de antecedentes que influenciam a coesão: os factores ambientais; os factores pessoais; os factores da equipa e os factores de liderança. Os factores que poderiam estar relacionados com o processo de cooperação seriam concretamente os factores pessoais e os factores de equipa. Os primeiros prendem-se com as características individuais que podem influenciar a coesão como, por exemplo, a motivação para participar, as atitudes ou o nível de compromisso para com a equipa. Por outro lado, os factores da equipa prendem-se com as normas de produtividade, o desejo de sucesso, a eficácia colectiva ou as experiências de compromisso com os papéis (Paskevich *et al.*, 2001).

De acordo com García-Mas (2006), o maior ou menor grau de coesão numa equipa daria lugar a determinadas consequências individuais e grupais. Os resultados a nível da equipa correspondem à eficácia da equipa e sua estabilidade, em que os resultados individuais têm a ver com a satisfação por pertencer ao grupo e ao repertório individual que cada elemento manifesta (Widmeyer, Brawley e Carron, 1992, cit. por García-Mas, 2006).

Contudo, neste momento existem dados que levam a crer que outros factores, diferentes dos que estavam presentes na teoria original, podem chegar a ser considerados pelos principais autores do constructo. Um exemplo é o conceito de interacção abordado anteriormente, e que o próprio Carron introduziu nos seus últimos trabalhos como um dos factores existentes na fase mais aplicada da coesão da equipa (Carron, Spink e Prapavessis, 1997, cit. por García-Mas, 2006).

Por outro lado, de acordo com García-Mas (2006), um tema crítico a respeito da coesão é a sua relação com o rendimento ou a produtividade das equipas. Nunca existiram mais do que ligeiras provas de que houvera uma relação causal positiva entre estas duas variáveis (mais coesão, mais rendimento) e nas últimas meta-análises realizadas também não se encontrou confirmação desta

hipótese (Kozub e Button, 2000; Carron, Colman, Wheeler e Stevens, 2002; Beal, Cohen, Burk e McLendan, 2003, cit. por García-Mas, 2006). No trabalho de Beal et al., 2003 (cit. por García-Mas, 2006), os autores estipulam uma série de restrições ao conceito de coesão para que exista algum tipo de relação mais positiva entre esse nível de agregação social da equipa e o seu rendimento:

- Obtém-se maior relação entre coesão e rendimento da equipa quando:
 - a. O rendimento se define mediante condutas ou tarefas e não pelo resultado da equipa;
 - b. A interacção da equipa é alta;
 - c. Se usa eficácia ou produtividade da equipa, em vez do resultado, para definir o rendimento desportivo.



Figura 5. Factores externos que contribuem para o aumento da coesão da equipa. Adaptado de García-Mas (2006).

Estas são variáveis que afectam a relação entre coesão e rendimento e que deviam ser consideradas no momento de utilizar o conceito de coesão desportiva.

Como salientou García-Mas (2006) dentro do modelo da coesão houve poucas tentativas para operacionalizar as possíveis intervenções ou aplicações práticas deste modelo em equipas desportivas.

Recentemente, ainda que já tivesse havido propostas anteriores na mesma linha, propôs-se que a melhor maneira de manter, melhorar ou aumentar a coesão das equipas desportivas seria a aplicação dos princípios de *Team Building*, ou Desenvolvimento de Equipas (Bloom, Stevens e Wickwire, 2003, cit. por García-Mas, 2006), na direcção e treino de equipas, ainda que não se tenha falado de relações significativas entre intervenções com *Team Building* e a coesão resultante dessa acção.

Assim, o marco teórico da coesão, que possui uma solidez explicativa e avaliativa importante, pode ser considerado como relativo a outros factores, aquando da interpretação em função dos objectivos da equipa desportiva e, sobretudo, quando se pretende desenhar uma intervenção com treinadores ou dirigentes desportivos (García-Mas, 2006).

Group Environment Questionnaire

O Group Environment Questionnaire – GEQ é um questionário que procura avaliar a relação entre as quatro dimensões do modelo conceptual de coesão, nas suas respectivas medidas e foi desenvolvido por Widmeyer, Brawley e Carron (1985), e desde essa altura este tem sido o questionário que mais consenso tem gerado no estudo da coesão em equipas desportivas.

Hogg (1992) refere que o GEQ é um dos 5 principais instrumentos utilizados para avaliar a coesão dos grupos.

Slater e Sewell (1994; cit. por Almeida, Martins & Viana, 2006) sugerem que o GEQ trouxe um enorme potencial para o estudo mais profundo e completo da coesão em equipas desportivas.

Este questionário foi desenvolvido com base no modelo conceptual de coesão de Carron (1982). O autor baseou-se na distinção entre os aspectos individuais e os aspectos de grupo, na vida do grupo, para além de aspectos da tarefa e sociais do envolvimento do grupo e desenvolveu o Modelo Conceptual de Coesão.

Conforme foi mencionado anteriormente neste trabalho, o modelo assenta na premissa de que os aspectos individuais e os aspectos de grupo da coesão estão representados, parcialmente, como crenças múltiplas e percepções dos membros individuais do grupo. Estas não são mais do que formas pelas quais o grupo e os seus membros se mantêm unidos na perseguição dos seus objectivos, podendo ser classificados em duas grandes categorias no modelo conceptual: Integração no grupo e Atracção individual para o grupo. Cada uma destas dimensões, por sua vez, divide-se ainda em orientação para a tarefa ou orientação para o social.

Com uma perspectiva social cognitiva Carron, Widmeyer e Brawley (1985, cit. por Almeida, Martins & Viana, 2006) avançam com 5 suposições associadas à crença de que a coesão pode ser avaliada através da percepção individual dos membros do grupo:

- O grupo tem propriedades claramente observáveis, que podem ser bem aparentes para um observador de fora, mas não para os membros do grupo;
- Os membros do grupo experimentam a situação social do seu grupo, sendo socializados para ele e desenvolvem uma série de crenças sobre o grupo;
- Estas crenças são produto do processo selectivo dos membros e integração de informação sobre o grupo;
- As percepções sobre o grupo sustentadas por um membro, reflectem a característica de unidade de grupo;
- As cognições sociais que os membros têm sobre os seus grupos e sua coesão podem ser medidas através de um questionário de papel e lápis.

Tendo em conta estas suposições, foi criado o GEQ que procura avaliar a ligação entre as quatro dimensões do modelo conceptual de coesão, nas suas respectivas medidas (Almeida, Martins & Viana, in press).

Almeida, Martins & Viana (in press) conduziram um estudo no sentido de adaptar e validar o GEQ para a população portuguesa. Neste estudo analisaram duas soluções diferentes, uma referente aos 18 itens do modelo original (Carron, 1985; cit. por Almeida, Martins & Viana, 2006), e outra composta por 26 itens, onde apareceram os itens adicionados no decorrer da nossa investigação. Os autores procuraram melhorar o modelo com a redução dos resíduos e eliminação de qualquer dependência linear, tendo resultado num modelo constituído por 10 itens

e que apresenta um ajustamento global bastante aceitável (Almeida, Martins & Viana, 2006). Neste modelo, os itens 1, 2, 3, 4, 5 e 9 são de cotação invertida.

Ainda que este tenha sido um estudo preliminar, este modelo parece suportar uma validação inicial do GEQp para a língua Portuguesa, uma vez que apresenta indicadores de ajustamento do modelo aceitáveis, contudo, há necessidade de continuar a aperfeiçoar esta nova versão do questionário.

Cooperação

No campo das equipas desportivas, contrariamente ao que se verifica nas ciências económicas ou de educação, não se realizaram grandes esforços com intuito de estabelecer uma base teórica para a existência de fenómenos cooperativos e competitivos (García-Mas, 2006), como aconteceu em relação ao constructo da coesão.

A definição do dicionário explicita cooperação como “acto de colaborar para a realização de um projecto comum ou para o desenvolvimento de um campo do conhecimento; acto de unir esforços para a resolução de um assunto ou problema, facilitando o acesso aos meios práticos para o conseguir” (Infopédia, Enciclopédia e Dicionários). Contudo, poderíamos remontar aos primeiros grupos sociais humanos, organizados (em função da coordenação e da semelhança dos membros do grupo) face à caça de uma presa para a subsistência do grupo: “quando se tenta uma caçada e a presa foge, os caçadores devem coordenar os seus movimentos para empurrar a presa para os outros membros do grupo que tratariam de a apanhar” (Whiten, 1999; cit. por García-Mas, 2006).

Face a trabalhos de Johnson, Bjorkland e Krotee (1984; cit. por García-Mas, 2006), referentes à aprendizagem de um aspecto do golfe, apenas Orlick (1978; cit. por García-Mas, 2006) procurou a oportunidade de estabelecer jogos e dinâmicas de cooperação na aprendizagem de competências desportivas no seio de uma equipa, contudo, não se chegou a formalizar um conceito, à semelhança do que se verificou no caso da coesão de grupo.

Segundo García-Mas, Olmendilla, Morilla, Rivas, Quinteiro e Toro (2006), a cooperação desportiva interpessoal apresenta-se como uma teoria explicativa da dinâmica interna das equipas desportivas distinta das teorias actualmente em vigor, especialmente a da coesão desportiva. A cooperação baseia-se em dois aspectos:

1. Concepção racional e utilitarista, derivada da interacção e interdependência interna, das tomadas de decisão pessoais quanto a cooperar ou não com o objectivo da equipa;
2. A tendência pessoal para demonstrar condutas cooperantes sem esperar nada em retorno.

A primeira vez que se citou, de forma explícita, o conceito de cooperação e competição no interior dos grupos foi com Deustch (1949a e 1949b, cit. por García-Mas, 2006). Este autor (cit. por Carron & Hausenblas, 1998) colocou a ênfase da cooperação na distribuição de recompensas quando definiram uma situação de cooperação como uma situação em que o ganho de um indivíduo contribui para o ganho de todos, sendo as recompensas divididas equitativamente entre todos os membros do grupo, independentemente da contribuição específica que cada elemento teve (e.g. num campeonato desportivo, quando uma equipa ganha o campeonato, a liga atribui um prémio que será distribuído equitativamente entre todos os elementos da equipa vencedora).

Após este início, o conceito estendeu-se com relativa rapidez face ao campo teórico e empírico da teoria de jogos (Axelrod, 1986; Nash, 1953, cit. por García-Mas, 2006). Neste marco, adaptaram-se modelos como o do Dilema do Prisioneiro (Thibaut e Kelly, 1959; Poundstone, 1995, cit. por García-Mas, 2006). Com este modelo definem-se as diferentes condutas possíveis de cooperação e competição entre dois jogadores com um objectivo aparentemente comum, que se vêem obrigados a tomar esta decisão com informação nula acerca da decisão do outro, e com informação parcial acerca das interacções passadas do outro jogador. Esta orientação fundamenta-se no intercâmbio de custos e benefícios percebidos pelo jogador graças ao facto de se integrar na equipa, o que se pode traduzir em que o seu comportamento seja principalmente motivado pelo seu próprio interesse (Miller, 1999, cit. por García-Mas, 2006).

Em termos desportivos (García-Mas & Vicens, 1995; García-Mas, 1997, cit. por García-Mas, 2006), cada jogador necessita por várias vezes, nos treinos e competições, de eleger entre uma conduta desportiva que pode ser mais ou menos cooperante (com os seus companheiros, com o seu treinador, com a tática ou estratégia) ou mais ou menos competitiva (García-Mas e Vicens, 1994, cit. por García-Mas, 2006). Por sua vez, o outro jogador ou o treinador têm que tomar

decisões. Como define o Dilema do Prisioneiro, a colisão de ambas as decisões (em função do seu grau coincidente de cooperação ou competição) provocará resultados acerca do grau em que ambos conseguem os seus objectivos desportivos.

Numa situação competitiva, os ganhos de um indivíduo reduzem o potencial dos ganhos de outros indivíduos. As recompensas são fornecidas com base na contribuição e sucesso relativos de cada indivíduo, logo, as recompensas não são distribuídas equitativamente (e.g. prémios entregues em torneios profissionais de golfe).

De acordo com o Modelo proposto para a Cooperação, adaptado ao contexto desportivo, (García-Mas & Vicens, 1995; García-Mas, 1997; cit. por García-Mas, 2006) as variáveis fundamentais que são base do conceito de cooperação são:

- Tomada de decisões de cada jogador acerca de cooperação;
- Os objectivos de cada jogador, do treinador e da equipa;
- A existência de objectivos comuns ou contrários;
- A necessidade de interacção e interdependência dentro da equipa;
- A existência de informação acerca dos resultados da cooperação e/ou da competição.

Possivelmente esta teoria – a meio caminho entre a individual e a social – está realmente fundamentada nas teorias de Campo de Kurt Lewin que destacam a necessidade da interacção entre os membros ou jogadores da equipa, que são conscientes da existência de um destino interdependente, que pode ser tanto objectivo e real, como percebido pelos membros do grupo (Lewin, 1948, cit. por García-Mas, 2006). A interdependência é condição imprescindível para poder falar de grupo, e esta é, por sua vez, consequência da predisposição que os indivíduos têm para se agrupar para satisfazer as suas necessidades, sendo esta – a necessidade, ou motivação percebida – a origem real dos grupos. A motivação básica da conduta no grupo será a necessidade de conseguir os objectivos por parte dos jogadores individualmente, por um lado, e como equipa, por outro (García-Mas, 2006).

Contudo, nem todas as condutas sociais cooperantes são exclusivamente motivadas pela perseguição do próprio interesse. Em determinadas circunstâncias, os membros de um grupo ou equipa devem suspender a perseguição, total ou em parte, dos seus próprios objectivos, com a

finalidade de assegurar a continuidade da existência do grupo. Este princípio de cooperação – presente em algumas teorias relacionadas com o altruísmo – foi comprovado em condições experimentais, nas quais se havia eliminado de forma específica o interesse próprio dos participantes (Caporael et al. 1989, cit. por García-Mas, 2006).

Estas investigações demonstraram que as pessoas estão mais dispostas a ter condutas cooperantes que lhes custem, quando outro elemento do seu grupo – ou mesmo a identidade do grupo ou equipa – se mostra mais saliente e significativa. Simon (1990 e 1993, cit. por García-Mas, 2006) propôs a existência de diferenças individuais estáveis na percepção que uma pessoa tem do seu próprio interesse em relação aos outros, do grupo, e dos custos e benefícios percebidos. Deste modo, em conjunto com as condutas cooperantes em relação aos custos e benefícios percebidos pelos atletas (portanto, exclusivamente situacionais), pode-se considerar a possibilidade de existência de alguma tendência disposicional mais estável que determine, de alguma forma, as condutas cooperantes que se podem observar (Meglino e Korsgaard, 2004, cit. por García-Mas, 2006).

García-Mas e Vicens (1994, cit. por García-Mas, 2001) apresentaram a possibilidade de que um modelo de cooperação-competição bipessoal pode também representar, de alguma forma, a dinâmica das equipas desportivas.

De acordo com García-Mas (2001), este modelo (que habitualmente se enquadra na teoria da tomada de decisões ou da conduta social) surge da necessidade de explicar o resultado das interacções dentro da equipa e a dualidade cooperação-competição que se verifica entre atletas e treinadores da mesma equipa.

Parece poder desenvolver-se esta teoria, ainda que com algumas modificações, relativamente à cooperação interpessoal direccionada para um objectivo, como acontece nas equipas desportivas, uma vez que desde as formulações iniciais desta teoria (Deutsch, 1949a, 1949b; Thibaut & Kelley, 1959; Davis, 1971, cit. por García-Mas, 2001) que tem vindo a ser aplicada aos conflitos entre interesses opostos, o que permitiria a sua aplicação em encontros interpessoais ou intergrupais (com modificações, como foi referido).

Considerando o modelo de Rabbie (1995, cit. por García-Mas, 2006) para explicar a cooperação, verifica-se que neste modelo são correlacionados aspectos já mencionados anteriormente neste

trabalho. O aspecto central do modelo é a tomada de decisão acerca da acção, que se traduzirá num comportamento cooperante ou competitivo. Os factores mais importantes são: os ambientais (situação em que ocorre a cooperação e/ou a pessoa com quem se leva a cabo a cooperação); as interacções e interdependência necessárias para que se reconheçam maior ou menor clareza os resultados da cooperação de acordo com os objectivos pessoais; e a informação acerca dos resultados da nossa interacção; e a tendência de cada elemento da equipa para cooperar mais ou menos.

Ao adaptar este modelo à conduta desportiva de um atleta numa equipa desportiva, este irá apresentar uma tendência pessoal para cooperar (de forma condicionada ou incondicionada), e irá decidir se coopera ou não em determinadas situação com o objectivo da equipa (representado pela restante equipa, decisões tácticas, etc.). A conduta do atleta em campo estará, pelo menos parcialmente, dependente desta tomada de decisão (García-Mas & Vicens, 1994; cit. por García-Mas, 2006).

A cooperação pode oferecer benefícios em relação à coesão (como modelo explicativo da dinâmica de uma equipa orientada para o rendimento), na medida em que permite trabalhar com variáveis bem definidas e capazes de ser observadas e avaliadas mais facilmente do que variáveis que afectam todo o grupo (García-Mas, 2001).

Sem fazer referência ao conceito de cooperação, Cratty e Hanin (1980, cit. por García-Mas, 2001) definiram a existência de três “tipos” de atletas (numa equipa desportiva) em relação à sua situação prévia à interacção:

1. Altamente individualista – preocupado fundamentalmente com a sua carreira e êxito pessoal;
2. Preocupado com a equipa – reconhece que o êxito da equipa é necessário para poder obter êxito pessoal;
3. Totalmente imerso na equipa – o êxito ou fracasso da equipa é o seu êxito e fracasso pessoal.

Contudo, o Modelo da Cooperação adoptou como ponto de partida a Teoria de Jogos, (em vez de uma base mais relacionada com traços de personalidade) como o “Dilema do Prisioneiro” (Lave, 1960; Nash, 1953; Scodel et al., 1960; Thibaut & Kelley, 1959; Axelrod, 1986; cit. por

García-Mas, 2001), em relação à tomada de decisão individual e sobre a sua cooperação – ou não – em mobilizar o seu esforço pessoal para a consecução do bem comum grupal, sendo que actualmente esta teoria é englobada noutra mais geral – a Teoria da Identidade Social (Tajfel & Turner, 1986, cit. por García-Mas, 2001), que se fundamenta na experiência de um destino interdependente tão real como percebido pelos membros da equipa (Lewin, 1948; cit. por García-Mas, 2001).

Assim, cada atleta terá que escolher para si uma conduta cooperante ou não cooperante – competitiva (em termos desportivos e extra desportivos). Do ponto de vista individual de cada atleta, a opção não cooperante (competitiva) é mais atraente na medida em que poderá obter um bom resultado para si próprio, à custa de outro atleta (companheiro, treinador). No entanto, se o seu oponente também optar pela competição (conduta não cooperante), nenhum dos dois atletas irá ganhar, ambos perdem. Do ponto de vista do objectivo da equipa, os dois atletas obterão melhores resultados pessoais se ambos optarem pela cooperação (para que ambos possam ganhar). Para cada atleta tomar esta decisão é necessária a capacidade de acumular experiências prévias (para saber se perde ou ganha consoante cada uma das escolhas que faça) juntamente com a clarificação dos objectivos pessoais e grupais.

A coesão grupal orientada para o rendimento/ resultados, poderia ser complementada pela dualidade cooperação-competição bipessoal (jogador-jogador e jogador-treinador), em que (em teoria) a situação de máxima eficiência da equipa seria aquela em que os jogadores optassem pela cooperação e não pela competição entre si, quando a cooperação (não como traço de personalidade, mas como conduta instrumental) lhes parecesse trazer melhores resultados que a competição mútua para o esforço de alcançar os seus objectivos individuais e colectivos (Kelley & Stahelsk, 1970, cit. por García-Mas, 2001).

Esta é uma tomada de decisão dinâmica, fundamentada na interacção repetida entre pessoas que procuram alcançar um objectivo (no caso a que nos referimos, um objectivo desportivo) desde o interior de uma equipa.

Várias tentativas foram feitas no sentido de categorizar os jogadores em função da sua tendência para cooperar ou competir (Tajfel, 1978; Elster, 1990, cit. por García-Mas, 2001), propondo-se uma possível divisão entre os jogadores que fazem parte de uma equipa (García-Mas & Vicens, 1995, cit. por García-Mas, 2001):

1. Jogador racional (ou não cooperante). Trata-se de jogadores com características essencialmente racionais. Não se interessam nem pelas circunstâncias, nem pelas consequências da sua possível cooperação e, portanto, são relativamente imunes ao ambiente do balneário ou que se possa criar pelo corpo técnico ou pela opinião pública. Cooperam muito pouco e fá-lo-ão apenas se se der uma coincidência pontual, pouco duradora no tempo, entre os seus interesses pessoais e os da equipa;
2. Jogador causal. São os que se denominam causais ou utilitaristas. Interessam-se tanto pelas circunstâncias como pelas consequências da sua cooperação. São motivados pelas consequências reais da acção cooperante, não pelas consequências previsíveis em circunstâncias hipotéticas. Devido a esta sensibilidade (tanto às circunstâncias como às consequências), cooperam mais ou menos o que os restantes membros da equipa cooperam. São mais sensíveis ao *Social Loafing* (Cratty, 1989, cit. por García-Mas, 2001), ou seja, à redução do seu esforço se perceberem que os outros membros da equipa cooperam o suficiente.
 - a. Jogador seguidor. Este é um subgrupo do jogador causal, sendo que estes jogadores interessam-se essencialmente pelas circunstâncias, e menos pelas consequências da cooperação. Para este tipo de jogador, cada um deverá cumprir a sua parte apenas se os outros elementos do grupo estiverem a fazer o que lhes compete.
3. Jogador de equipa (ou cooperante). Cooperar movido pelo princípio de justiça e tem como objectivo da sua cooperação o bem-estar do grupo em função do objectivo fixado. Esta conduta, normalmente, desenvolve-se relativamente às expectativas e objectivos internos de cada jogador. Assim, responde a si mesmo com a sua conduta e é, portanto, interna e pouco confortável desde o exterior. Depende em grande medida da percepção do ambiente de cooperação criado pelo treinador e o seu nível de sinceridade na interacção é elevado.

Se nos fixarmos no modelo de Rabbie (1995, cit. por García-Mas, 2001) referido anteriormente e que procura explicar a cooperação aplicando a diversidade de situações, podemos constatar que – diferenciando-se de outros modelos baseados em traços – este coloca a tomada de decisão, com base na experiência interactiva como núcleo principal, i.e., um jogador poder alterar a sua tendência para cooperar ou competir em função de algum dos factores considerados.

Quanto mais interna e estável for a tendência de um determinado jogador, maior será a dificuldade, no momento da intervenção, para melhorar a cooperação interna da equipa.

Posto isto, é óbvia a existência de factores pessoais, interactivos e situacionais que terão peso na decisão de cooperar ou não com os companheiros, treinador ou com o objectivo grupal.

A interacção dos elementos de uma equipa em função dos níveis de cooperação demonstrados através das suas condutas desportivas tem associadas determinadas emoções. As expectativas de cooperação, fundamentadas ou não, estão associadas a emoções positivas, e as expectativas de engano ou de competição, associam-se a emoções negativas. A confirmação da cooperação, especialmente em situações em que se tinha uma expectativa de competição, tem associadas emoções particularmente positivas. Estas emoções desempenham um papel importante na consolidação de condutas cooperantes, bem como na geração de expectativas para interacções futuras (García-Mas, 2006).

Jogo Cooperativo

Actualmente é bastante discutido o tema do desenvolvimento da cooperação através do jogo, i.e., da aprendizagem cooperativa em jovens através da prática de actividades físicas ou desportivas.

Não é exactamente a mesma concepção cooperação-competição como foi abordado anteriormente, uma vez que se relaciona muito mais com o papel socializador do desporto e da transmissão de valores através da sua prática (Garaigordobil, cit. por García-Mas, 2001).

Assim, apresentou-se um conceito de cooperação que supera o anteriormente apresentado conceito da oposição cooperação-competição, que, desta forma, se aproxima mais de uma base lúdica da prática desportiva fundamentada no desfrute colectivo e participativo com objectivos comuns, partilhados, e não opostos.

Questionário de Cooperação Desportiva

Na sequência do marco teórico da adaptação do Modelo de Rabbie ao contexto desportivo (García-Mas & Vicens, cit. por García-Mas, 2006) desenvolveu-se uma ferramenta de avaliação

que, uma vez validado o modelo, o Questionário de Cooperação Desportiva – QCD (García-Mas et al., cit. por García-Mas, 2006) – estuda distintos factores da cooperação desportiva.

Este é um instrumento que surge para possibilitar a medição da cooperação de uma equipa desportiva. García-Mas et al. (2006) procuraram estabelecer um modelo de cooperação desportiva, baseado no proposto por Rabbie (1995; cit. por García-Mas et al., 2006), que determina que a conduta desportiva observável de um atleta irá depender, parcialmente, da sua decisão de cooperar ou não com o objectivo da equipa, em função de um factor disposicional (tendência mais estável) e 4 factores situacionais. A análise factorial levada a cabo pelos autores demonstrou a existência de 5 factores, pelos quais se repartem os 15 itens do questionário, denominados:

- Factor 1 – Disposicional, cooperação condicionada – DCC
- Factor 2 – Situacional, cooperação com o treinador – SE
- Factor 3 – Disposicional, cooperação incondicionada – DCI
- Factor 4 – Situacional, cooperação com os companheiros – SC
- Factor 5 – Situacional, cooperação fora do campo de jogo – SF

Recentemente, foi realizado um estudo por Martins (2008) em que se procurou validar este instrumento para a população portuguesa. Neste trabalho, não se confirmou a existência dos 5 factores originais propostos por García-Mas et al. (2006), tendo-se observado a existência de apenas 3 factores.

Verificou-se a presença de três factores de cooperação:

1. Cooperação condicionada (itens 4, 8 e 12);
2. Cooperação incondicionada (itens 1, 2, 3, 6, 10, 11, 13, 14 e 15);
3. Cooperação com o treinador (itens 5, 7 e 9).

Team-Building

A noção central do Team Building é que incluir a participação de um grupo no planeamento e implementação de uma mudança, será mais eficaz do que simplesmente impor a mudança no

grupo a partir do exterior do mesmo. O processo pelo qual os elementos da equipa ficam aptos para participar efectivamente na mudança pretendida requer que a equipa adquira novas competências e percepções (Salas, Rozzel, Mullen & Driskell, 1999).

Estes são os aspectos que as diversas propostas de definição de Team Building mantêm como centrais ao conceito e em que todas estão de acordo (Salas, Rozzel, Mullen & Driskell, 1999).

Como exemplo de definições de Team Building, poderemos considerar as apresentadas por Buller (1986, cit. por Salas et al., 1999) e por Woodman e Sherwood (1980, cit. por Salas et al., 1999). O primeiro autor definiu Team Building como sendo uma intervenção planeada facilitada por um terceiro elemento consultor que desenvolve a capacidade de resolução de problemas e resolve os principais problemas de um grupo de trabalho intacto. Já os segundos autores, vêem o Team Building como tendo sido desenhado para aumentar a eficácia organizacional pela melhoria do trabalho de equipa através de procedimentos de resolução de problemas e clarificação de competências e papéis.

A realização de intervenções para melhorar a coesão de forma estruturada e replicável continua a ser um dos problemas mais claros do constructo da coesão. Só recentemente se recorreu a técnicas de Team Building destinadas a melhorar os níveis de coesão em situações de prática de exercício físico e em equipas desportivas (García-Mas, 2001).

Nalguns casos (Carron, Spink & Prapavessis, 1997, cit. por García-Mas, 2001) verificaram-se alterações nos componentes do seu constructo de coesão, mas não estabeleceram nenhuma relação entre qual dos elementos do programa de Team Building causou as mudanças observadas. No entanto, como indicado por García-Mas (2006), o resumo das indicações que se propuseram para o treinador e para o dirigente da equipa que queira orientar o Team Building ao seu estilo, demonstra que a maioria dos aspectos se relaciona directamente com as características que foram definidas para as equipas, como a necessidade de clarificação de papéis:

- Conhecer os desportistas como indivíduos;
- Desenvolver orgulho e identidade da equipa;
- Desenvolver um programa de fixação de objectivos grupal;
- Proporcionar sistemas de avaliação de objectivos;

- Clarificar expectativas de papel dos membros;
- Programar tempo para reuniões de equipa; e
- Estabelecer sistemas de aconselhamento para os desportistas.

Ao observar estes aspectos acerca do que se propõe ao treinador e/ou dirigente da equipa para orientar o Team Building, verifica-se que alguns deles, nomeadamente aqueles que implicam uma clarificação de papéis – que na realidade se faz estabelecendo fronteiras específicas face a uma semelhança dos jogadores, proporcionando meios para a auto-avaliação – merecem atenção específica como elemento relevante para a produtividade das equipas. Contudo, nem todos os aspectos oferecem a mesma capacidade de instrumentalização e de se colocar em situação de ser aplicados, ensinados ou instruídos num processo de criação, de manutenção ou melhoria de uma equipa desportiva.

Mais recentemente, Mack (1999, cit. por García-Mas, 2001) examinou o efeito de um treino sistemático em Team Building (incluindo apoio social, liderança, definição de papéis, fixação de objectivos e – para os treinadores – informação acerca do conceito de “comunicação eficaz”, que era o único aspecto do programa de treino que tinha a ver directamente com a interacção entre os membros da equipa). Observaram que a percepção de coesão (essencialmente de afiliação, em menor medida da tarefa) aumentava significativamente no treino em todos os grupos. Não obstante, não verificaram alterações no nível de coesão nas medidas sucessivas que realizaram durante a temporada de competição.

Nem nos estudos mencionados anteriormente, nem nos restantes encontrados na literatura, se foi mais longe no conceito de melhoria das capacidades de resolução da interacção bipessoal e na tomada de decisões de cooperação-competição (García-Mas, 2001).

Mais próximo do conceito da cooperação foram as abordagens de Smith e Smoll (1997, cit. por García-Mas, 2001) que levaram a cabo a sua intervenção de forma indirecta através do seu modelo de melhoria do estilo de comunicação e de administração de reforços dos treinadores, i.e., aproximando-se do conceito interactivo e de tomada de decisões que é o núcleo do modelo de cooperação-competição.

Aparentemente o conceito de cooperação-competição poderia permitir uma intervenção em função dos factores que afectam a cooperação (Rabbie, 1989, cit. por García-Mas, 2001). Uma vantagem importante, na opinião de García-Mas (2001), face aos modelos exclusivamente grupais (ou sociais) é o facto de se poder levar a cabo a intervenção de forma individual, permitindo trabalhar sobre os determinantes pessoais, interactivos ou situacionais, que afectam directamente cada atleta.

Este aspecto permite simplificar as questões associadas ao desenho da intervenção, tanto no que diz respeito à implementação do programa de Team Building, como à avaliação prévia e posterior à intervenção, bem como a avaliação decisiva da eficácia da intervenção individual sobre a dinâmica da equipa (García-Mas, 2001).

Conforme já foi mencionado anteriormente neste trabalho, de acordo com García-Mas (2006), recentemente propôs-se que a melhor forma de manter, melhorar ou aumentar a coesão das equipas desportivas é a aplicação dos princípios de Team Building na direcção e treino de equipas (Bloom, Stevens e Wickwire, 2003, cit. por García-Mas, 2006), ainda que não se tenha falado de relações significativas entre Team Building e a coesão resultante deste tipo de intervenção.

Como também referem Salas e seus colaboradores (1999), não é possível resumir claramente os efeitos do Team Building na performance recorrendo à literatura existente sobre este tema, uma vez que as revisões realizadas aos diversos trabalhos desta área têm-se revelado inconclusivas. Contudo, nos trabalhos revistos, o Team Building era descrito de forma encorajadora em quase todos, mas faltam sempre provas exactas e definitivas para os efeitos benéficos do Team Building na performance.

No que diz respeito a componentes do Team Building, Beer (1976, 1980; cit. por Salas et al., 1999) e Buller (1986; cit. por Salas et al., 1999) analisaram quatro modelos de Team Building, ainda que Salas et al. (1999) refiram que estes modelos possam ser melhor considerados enquanto componentes que qualquer intervenção de Team Building pode incluir (um, ou vários na mesma acção):

1. Estabelecimento de objectivos – neste modelo a ênfase é colocada no estabelecimento de objectivos e o desenvolvimento de objectivos individuais e grupais. Neste modelo é

suposto envolver os membros da equipa no planeamento da acção para identificar formas de atingir os referidos objectivos.

2. Relações interpessoais – a ênfase é colocada no aumento das competências de trabalho em equipa, como o apoio mútuo, a comunicação e a partilha de sentimentos. É suposto que os elementos da equipa expostos a uma intervenção deste tipo desenvolvam confiança uns nos outros e na equipa.
3. Resolução de problemas – neste tipo de intervenção enfatiza-se a identificação de problemas complexos no seio da equipa e, neste caso, os elementos da equipa expostos a esta acção deverão envolver-se no planeamento da acção para a resolução dos problemas identificados e na implementação e avaliação dessas soluções.
4. Clarificação de papéis – a ênfase está em aumentar a comunicação entre os membros da equipa sobre os seus respectivos papéis dentro da equipa. É suposto que se atinja um melhor entendimento dos papéis e responsabilidades que se tem na equipa, quer os próprios, como os dos outros.

Assim, face à possibilidade de conjugar diversos componentes para cada acção de Team Building que se planeie, ficamos perante uma enorme diversidade de intervenções, o que coloca um desafio quando se procura informação na literatura, conforme salientado por Salas e colaboradores (1999) após analisarem algumas dezenas de trabalhos nesta área.

De acordo com Salas et al. (1999) não há provas quanto a qual dos componentes mencionados acima tem efeitos na performance de uma equipa. Contudo, seria de esperar que o efeito de uma acção de Team Building tivesse efeitos mais fracos em equipas maiores e mais fortes em equipas de dimensões mais reduzidas, ou seja, qualquer efeito positivo que o Team Building possa ter na equipa, é tanto mais provável quanto menor for o número de elementos da equipa. Foi ainda verificada uma tendência marginal para a redução dos efeitos do Team Building quando se aumenta a duração da acção.

Cogan e Petrie (1995; cit. por Callaghan, 2001) e Vealley (1988; cit. por Callaghan, 2001) foram outros autores que identificaram esta falha na literatura da Psicologia do Desporto: ainda não foi indicado, de forma adequada, como implementar e avaliar eficazmente a eficiência de programas de treino de competências psicológicas.

Num estudo realizado por Callaghan (2001) em que foi aplicada uma intervenção de Team Building em duas equipas de futebol universitário, o autor procurou conhecer quão eficaz seria a referida intervenção em termos de aumentar a coesão grupal e a performance da equipa. As duas equipas foram alvo de acções de Team Building adequadas às necessidades que apresentavam, contudo, a Equipa 1 teve uma acção de 4 dias no início da época desportiva e a Equipa 2 foi alvo de uma acção que durou desde o 6º jogo, até ao final da época. Foi utilizado o CEF (*Consultant Evaluation Form*, Partington & Orlick, 1987; cit. por Callaghan, 2001) no final da época desportiva de ambas as equipas de futebol, tendo sido realizada uma análise intragrupal para analisar as percepções da eficácia da intervenção na coesão grupal e na performance, e as variáveis utilizadas para avaliar a eficácia da intervenção de Team Building foram: cotação da eficácia na coesão da equipa, da performance individual e de equipa e respostas abertas acerca dos pontos fortes e fracos da acção. O autor verificou que em todos os aspectos medidos, os resultados foram mais elevados para a Equipa 2, em que a intervenção ocorreu durante a época, e não apenas num momento pontual (Equipas 1).

Este estudo, apresenta resultados algo contraditórios com o afirmado por Salas e seus colaboradores (1999), uma vez que estes indicam que a eficácia de uma acção de Team Building, à partida, será inversamente proporcional à duração da mesma, ou seja, terá maior eficácia uma intervenção mais curta, face a uma mais prolongada.

Pôs-se como hipótese para este estudo, que a Coesão aumenta após o Team Building, bem como a Cooperação. Pretende-se igualmente testar a existência de relação entre os dois constructos: Coesão e Cooperação.

Método

Participantes

Os participantes deste estudo foram 16 atletas do sexo masculino (ver Anexo A), pertencentes a uma equipa de Futebol Júnior, com idades compreendidas entre os 16 e os 18 anos. A equipa em questão actua na 1ª divisão do Campeonato Nacional de Futebol Júnior.

Dos 20 atletas pertencentes à equipa em questão, apenas 16 foram considerados devido a limitações várias na recolha de dados, nomeadamente o facto de dois dos atletas não dominarem a língua portuguesa e outros três terem preenchido os dois questionários utilizados para recolher os dados – QCD e GEQ – apenas num dos momentos de avaliação (imediatamente antes ou depois da intervenção).

A média de idades dos atletas desta equipa é de 17,56 e a Figura 6 ilustra esta distribuição, tornando claro que mais de metade dos atletas estão acima da média de idades.

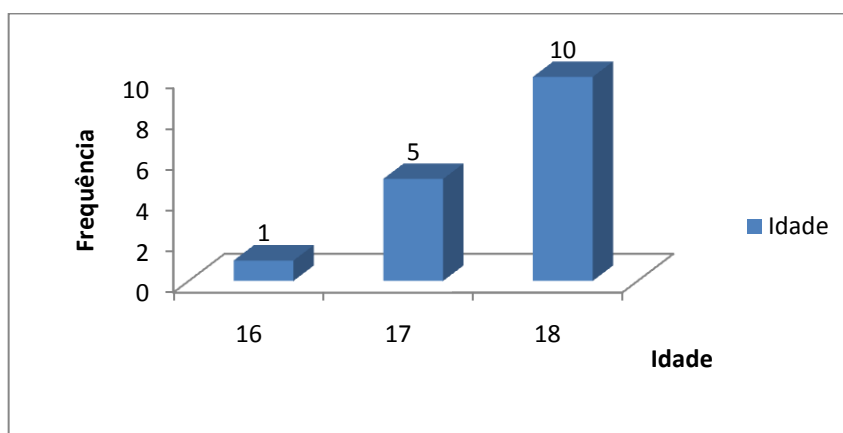


Figura 6. Frequência das três faixas etárias representadas na Equipa.

No que se refere à escolaridade dos atletas, e por se encontrarem todos muito próximos em idade, optou-se por considerar o ano académico que frequentam, ao invés das suas Habilitações Literárias que seriam menos discriminativas. A Figura 7 ilustra a escolaridade dos 16 atletas.

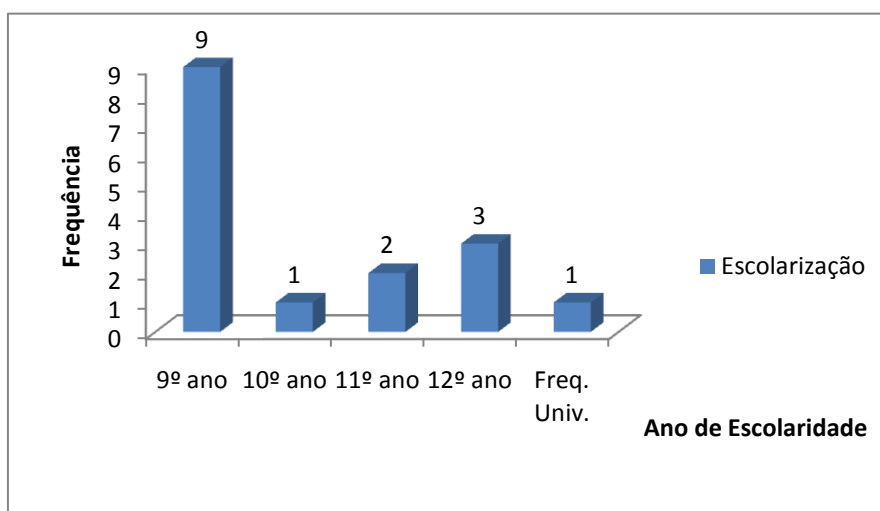


Figura 7. Distribuição dos atletas consoante o ano escolar que frequentam.

Ao analisar as Figuras 6 e 7, verifica-se que ainda que a média de idades seja de 17,56, e a moda 18 anos, em termos de escolaridade a moda é o 9º ano, o que representa mais de metade dos atletas (56,25%), existindo apenas um atleta a frequentar o Ensino Superior.

Instrumentos

Questionário de Ambiente de Grupo – GEQ

De acordo com Carron, Colman et al. (2002), desde meados dos anos 80, a coesão em equipas desportivas tem sido avaliada através do *Group Environment Questionnaire* – GEQ – de Carron e colaboradores (1985). Como tal, neste estudo, a coesão será operacionalizada através de uma versão adaptada e validada para a população portuguesa do GEQ (Anexo B) por Almeida, Martins e Viana (in press).

Este questionário foi elaborado com o objectivo de medir as percepções individuais dos membros da equipa relativamente à coesão do grupo procurando, de igual forma, avaliar a ligação entre as quatro dimensões do modelo conceptual de coesão, nas suas respectivas medidas.

Esta versão adaptada do GEQ é constituída por 10 itens respondidos numa escala tipo Likert de 9 pontos (1=Discordo Totalmente; 9=Concordo Totalmente), divididos por quatro sub-escalas que pretendem avaliar outras tantas dimensões da coesão desportiva. A Tabela 2 ilustra a constituição das quatro sub-escalas do instrumento.

Tabela 2. Constituição das sub-escalas da Coesão operacionalizadas pelo GEQ

<i>Sub-escalas</i>	<i>Itens</i>	<i>Exemplos</i>
Integração no Grupo – Tarefa (IG-T)	16, 20, 26 (3 itens)	“Todos os atletas estão preparados para porem de lado os seus objectivos pessoais pelos da equipa”
Integração no Grupo – Social (IG-S)	15, 19, 21 (3 itens)	“A nossa equipa gostaria de passar algum tempo junta, fora da época competitiva”
Atracção Individual para o Grupo – Tarefa (AIG-T)	4, 6 (2 itens)	“Esta equipa não me dá oportunidades para melhorar o meu rendimento/prestação”
Atracção Individual para o Grupo – Social (AIG-S)	3, 7 (2 itens)	“Prefiro outras festas às festas da equipa”

No GEQ, os itens 1, 2, 3, 4, 5 e 9 são de cotação invertida, isto é, a cotação 9 será substituída por 1, a cotação 8 substituída por 2, a cotação 7 substituída por 3, a cotação 6 substituída por 4, e a cotação 5 não sofre alteração.

Questionário de Cooperação Desportiva – QCD

Este instrumento (ver Anexo C) surge com o intuito de mensurar a cooperação de uma equipa desportiva. García-Mas et al. (2006) procuraram definir um modelo de cooperação desportiva, baseado no proposto por Rabbie (1995; cit. por García-Mas et al., 2006), que estabelece que a conduta desportiva observável de um atleta irá depender, parcialmente, da sua decisão de cooperar ou não com o objectivo da equipa, em função de um factor disposicional (tendência mais estável) e 4 factores situacionais.

Os 5 factores propostos por estes autores seriam:

- Factor 1 – cooperação condicionada
- Factor 2 – cooperação com o treinador
- Factor 3 – cooperação incondicionada
- Factor 4 – cooperação com os companheiros
- Factor 5 – cooperação fora do campo de jogo

O estudo efectuado por Martins (2008) procurou validar este instrumento para a população portuguesa. Contudo, não se confirmou a existência dos 5 factores originais propostos por García-Mas et al. (2006), observando-se a existência de apenas 3 factores:

1. Cooperação condicionada (itens 4, 8 e 12) – CC;
2. Cooperação incondicionada (itens 1, 2, 3, 6, 10, 11, 13, 14 e 15) – CI;
3. Cooperação com o treinador (itens 5, 7 e 9) – CT.

Este questionário não apresenta itens de cotação invertida.

Procedimento

Os dados recolhidos para a realização deste estudo, estão associados a uma intervenção pontual com os atletas de uma equipa de Futebol de Juniores, com o intuito de melhorar as dinâmicas dentro do grupo, nomeadamente o desenvolvimento da cooperação e coesão na equipa.

O desenho desta acção de Team Building, teve como objectivo aumentar os momentos de tensão e de potenciais conflitos associados à necessidade de realização de um conjunto de tarefas em contexto competitivo. Num momento intermédio e próximo do final da acção proporcionaram-se momentos de alívio desta mesma tensão, para poder centrar e preparar os atletas ou para o momento seguinte, ou para o debriefing final.

Antes da realização do Team Building, os atletas preencheram os dois questionários utilizados: GEQ e QCD durante a deslocação para o local onde iria decorrer a acção nas 24 horas seguintes.

À partida de Lisboa, os atletas não foram informados para onde iriam, sendo a ideia geral de que iriam para um mini-estágio (como acontecia com frequência), uma vez que todo o equipamento habitual de futebol para essas actividades foi levado, de forma a manter a ideia de que estariam ausentes para estágio. O objectivo de não dar a conhecer o verdadeiro destino da deslocação, foi não criar resistência ao processo até ao momento em que ficariam a saber o que iria ocorrer.

Ao chegar ao local onde era o ponto de encontro, existia um campo de futebol pelado, e já se encontrava no local um autocarro militar e o Corpo de Fuzileiros que iria coordenar toda a actividade, ainda que os atletas continuassem sem saber o que se iria passar em seguida.

No momento da chegada, foi realizada uma cerimónia simbólica de passagem do poder do treinador para o Tenente que comandava o Corpo de Fuzileiros, e para este efeito, foi entregue o casaco de treinador a esse mesmo Tenente, apenas pelo simbolismo que representa.

A partir deste momento o treinador e a restante equipa técnica (treinador adjunto e psicólogo da equipa) mantiveram-se apenas como observadores, não interferindo de forma alguma até ao final da acção de Team Building.

No delineamento desta acção de Team Building pretendeu-se que a mesma se iniciasse como actividade de carácter lúdico, incluindo rappel, orientação simples e outras actividades de lazer, evoluindo posteriormente para actividades de grande esforço físico e repetição desse mesmo esforço, i.e., continuadas no tempo, como por exemplo, abdominais, flexões de braços e pernas, etc. As diversas actividades realizadas no decorrer desta acção foram actividades que estimulavam uma agressividade controlada, que foram intercaladas com outro tipo de tarefas orientadas para o trabalho em equipa (como por exemplo, exercícios com cordas).

O jantar foi um momento de breve paragem. Foi dada a informação aos atletas que tinham uma última tarefa para concretizar e que após essa tarefa poderiam descansar. Esta última actividade, que se iniciou por volta das 23h00, seria orientação nocturna, num percurso de 10 km's (caso o fizessem sem erros), em marcha rápida. Este percurso pressupunha que os atletas se perdessem, e a orientação prolongou-se por, aproximadamente, 5 horas e 30 minutos até chegarem ao final do percurso.

Foi permitido aos atletas dormir cerca 1h30 e, após este curto período de descanso, foram acordados para uma longa caminhada com bicicletas (que eram um recurso limitado na medida em que existiam menos bicicletas do que atletas) até um local onde iriam ter uma actividade com canoas, sendo que a partir de determinado ponto do percurso tinham igualmente que transportar as canoas. Esta actividade, em conjunto com o elevado grau de fadiga, física e psicológica, expectável neste momento da intervenção, pretendia proporcionar e potenciar motivos para conflitos. A equipa técnica não esteve presente durante a caminhada, apenas no início e no final do percurso.

Junto ao lago onde se desenvolveram as actividades com canoas, foram-se realizando exercícios alternados com cordas (rappel, pontes, etc.) e com canoas. Neste momento da intervenção, o que se pretendia seria baixar os momentos de tensão que potencialmente teriam sido experienciados até aquele momento. No final destas actividades, decorreu um almoço de convívio.

Importa ainda referir que durante toda a acção a Equipa Técnica (Treinador, Treinador Adjunto e Psicólogo) estiveram nas mesmas condições dos atletas, dormindo e descansando nos mesmos momentos e durante o mesmo período de tempo, e nos mesmos locais que os atletas – em tendas.

Relativamente à recolha de dados associados às variáveis psicológicas coesão e cooperação, os participantes deste estudo procederam ao preenchimento dos dois questionários já mencionados: o *Questionário de Cooperação Desportiva* (QCD) e o *Questionário de Ambiente de Grupo* (GEQ) num primeiro momento, imediatamente antes da intervenção, e num segundo momento, após a intervenção, pelo que as duas aplicações dos mesmos 2 questionários apresentam um intervalo de dias reduzido (4 dias).

Resultados

Conforme foi referido anteriormente, com este estudo pré-experimental pretendeu-se averiguar se ocorreram alterações significativas nas percepções de coesão e cooperação dos atletas de uma equipa de futebol de juniores, mediante uma intervenção de Team Building.

Para este efeito recorreu-se ao uso de dois questionários, igualmente mencionados anteriormente: o GEQ (Group Environment Questionnaire) e o QCD (Questionário de Cooperação Desportiva). No caso do GEQ, este encontra-se adaptado e validado para a população portuguesa, estudo este realizado por Almeida, Martins e Viana (2006). Por este motivo, optou-se por não se realizar a análise das qualidades métricas do teste.

Relativamente ao QCD, o mesmo foi alvo de um estudo (Martins, 2007), com o intuito de se validar o instrumento para a população portuguesa e a partir do qual nos baseámos para a sua utilização neste estudo, o que motivo que não realizássemos a análise das qualidades métricas do teste.

Diferenças na Distribuição das Variáveis Psicológicas nos momentos pré e pós intervenção – Teste Não Paramétrico de Wilcoxon

Como ponto de partida recorreu-se ao teste Wilcoxon para amostras emparelhadas, uma vez que este teste permite verificar a magnitude da diferença entre pares ordenados das observações, bem como o seu sinal (Maroco & Bispo, 2003). Este teste é utilizado para testar se antes e depois da intervenção a distribuição das variáveis nas amostras é homogénea ou se a distribuição de uma população é superior ou inferior à da outra população.

A Tabela 3 (ver Anexo D) mostra o valor das estatísticas de teste e respectivos p-value para cada um dos pares ordenados de observações (compostos pela observação no momento pré-intervenção e pós-intervenção), referentes às variáveis psicológicas em estudo: Atracção Individual para o Grupo – Social, Atracção Individual para o Grupo – Tarefa, Integração no Grupo – Social, Integração no Grupo – Tarefa, Cooperação Condicionada, Cooperação Incondicionada e Cooperação com o Treinador.

Tabela 3. Teste de Wilcoxon para amostras emparelhadas.

		<i>Z</i>	<i>p-value</i>
Coesão	AIG-S2 – AIG-S1	-0,134	0,893
	AIG-T2 – AIG-T1	-1,000	0,317
	IG-S2 – IG-S1	-0,085	0,932
	IG-T2 – IG-T1	-2,835	0,005
Cooperação	CC2 – CC1	-0,569	0,569
	CI2 – CI1	-1,282	0,200
	CT2 – CT1	-0,318	0,751

Através destes dados é possível constatar que a única variável em que a sua distribuição no momento pré e pós-intervenção apresenta diferenças significativas é no caso da IG-T uma vez que o seu p-value ($p=0,005$) é inferior ao nível de significância ($\alpha=0,05$).

A alteração das médias das sete variáveis psicológicas está igualmente visível na Figura 8 que se segue (de acordo com Anexo E) em que é possível constatar que a variável IG-T apresenta valores superiores após realizado o Team Building

:

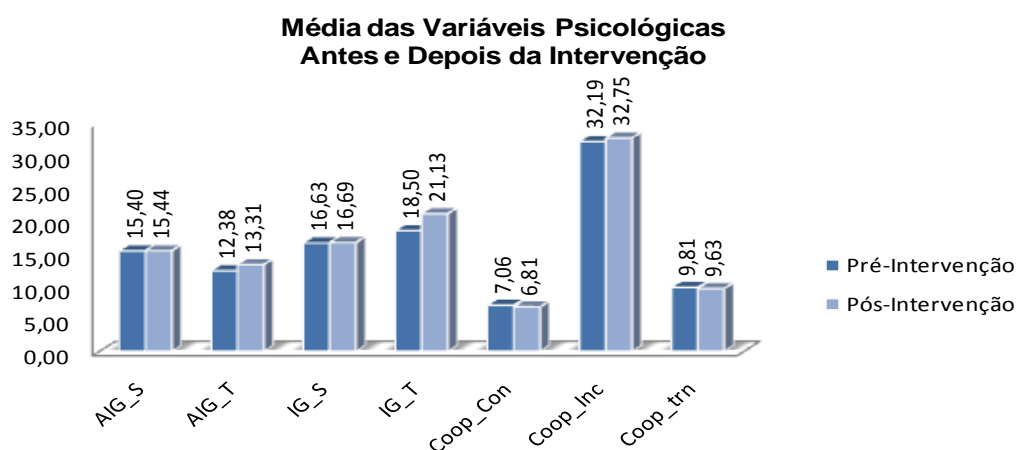


Figura 8. Valor da média das variáveis psicológicas no momento pré e pós-intervenção.

Comparação de Médias das Variáveis Psicológicas – Teste Não-Paramétrico de Mann-Whitney

No âmbito deste estudo realizou-se também a comparação de médias relativas às percepções individuais de Coesão e Cooperação, mediante uma divisão dos atletas que apresentavam altas e baixas percepções das variáveis psicológicas no momento pré-intervenção, para verificar se após o Team Building, algum dos grupos denotava diferenças significativas nas percepções das variáveis.

Devido às características das variáveis a analisar, nomeadamente o facto de os N's serem pequenos, foi utilizado o teste não-paramétrico de Mann-Whitney. Este teste compara o centro de localização das duas amostras, como forma de detectar diferenças entre as duas populações correspondentes, permitindo verificar se os dois grupos são iguais em tendência central (Pestana & Gageiro, 2003).

Procedeu-se à divisão dos atletas em dois grupos: alta e baixa percepção de coesão e cooperação (considerando cada uma das variáveis psicológicas avaliadas pelos questionários), para se averiguar se os atletas apresentavam diferenças significativas quanto à sua percepção das restantes variáveis psicológicas no momento pós-intervenção. Concretizou-se esta divisão considerando as percepções das variáveis psicológicas: Atracção Individual para o Grupo – Social (AIG-S), Atracção Individual para o Grupo – Tarefa (AIG-T), Integração no Grupo – Social (IG-S), Integração no Grupo – Tarefa (IG-T), Cooperação Condicionada (CC), Cooperação Incondicionada (CI) e Cooperação com o Treinador (CT).

Esta divisão foi efectuada utilizando como critério o valor da mediana para cada uma das variáveis em questão, considerando-se nos grupos de alta percepção todos os atletas cujos valores das respectivas variáveis psicológicas fosse igual ou superior ao valor da mediana, e os atletas cujo valor para cada variável psicológica fosse inferior ao da mediana seriam considerados no grupo de baixa percepção da respectiva variável.

Primeiramente os atletas foram divididos em dois grupos de Atracção Individual para o Grupo – Social (AIG-S) percebida no momento prévio à intervenção: grupo de baixa AIG-S, localizada até ao valor da mediana (valores inferiores a 15,7) e o grupo de alta percepção de AIG-S, cujos valores se situam acima da mediana (inclusive, ou seja, valores iguais ou superiores a 15,7). De seguida, e de forma a aferir a existência de diferenças significativas entre os dois grupos de AIG-S nas percepções de coesão e de cooperação (no momento pós-intervenção) foi utilizado

o teste não-paramétrico Mann-Whitney. A Tabela 4 mostra as medidas descritivas para os dois grupos e o resultado do teste Mann-Whitney.

Tabela 4. Teste de Mann-Whitney para os grupos de alta e baixa AIG-S no momento pré-intervenção.

	Alta AIG_S1		Baixa AIG_S1		<i>U</i>	<i>p-value</i>
	(n=8)		(n=8)			
	Média	D.P	Média	D.P		
AIG-S2	16,37	1,60	14,50	3,30	19,00	0,162
AIG-T2	13,75	3,01	12,88	4,49	31,00	0,915
IG-S2	17,00	6,32	16,38	3,42	31,00	0,916
IG-T2	20,63	5,01	21,63	3,78	28,00	0,673
Coop. Cond.2	6,00	2,27	7,63	2,33	23,00	0,340
Coop. Incond.2	33,00	3,21	32,50	2,73	28,50	0,709
Coop. Trein.2	10,38	1,69	8,88	2,47	20,50	0,219

De acordo com os dados obtidos com o teste Mann-Whitney, os valores apresentados na tabela anterior (Tabela 4 e Anexo F), verifica-se que os valores dos *p-value* são mais elevados do que o nível de significância de 0,05, o que permite concluir que não existem diferenças significativas nas percepções de coesão e cooperação no momento pós-intervenção, independentemente do grupo de AIG-S em que os atletas se encontram.

Contudo, podemos verificar (ver Anexo F) que, à excepção das variáveis IG_T2 (Integração no Grupo – Tarefa, momento pós intervenção) e CC2 (Cooperação Condicionada, momento pós Team Building), os atletas do grupo de elevada AIG_S1 apresentam valores superiores nas suas percepções das restantes variáveis psicológicas de coesão e cooperação, após realizada a acção.

Posteriormente, dividiram-se os atletas em dois grupos de Atracção Individual para o Grupo – Tarefa (AIG-T) percebida no momento prévio à intervenção: grupo de baixa AIG-T, localizada até ao valor da mediana (12,5) e o grupo de alta percepção de AIG-T, cujos valores se situam acima da mediana (inclusive, ou seja, valores iguais ou superiores a 12,5). De seguida e de forma a aferir a existência de diferenças significativas nas percepções de cooperação e coesão (momento pós intervenção) entre os dois grupos de AIG-T, foi utilizado uma vez mais o teste não-paramétrico Mann-Whitney, tendo-se obtido os dados que constam na Tabela 5.

Tabela 5. Teste de Mann-Whitney para os grupos de alta e baixa AIG-T no momento pré-intervenção.

	Alta AIG_T1		Baixa AIG_T1		<i>U</i>	<i>p-value</i>
	(n=8)		(n=8)			
	Média	D.P	Média	D.P		
AIG-S2	16,63	1,51	14,25	3,15	16,00	0,085
AIG-T2	14,75	3,01	11,88	3,98	20,00	0,203
IG-S2	16,13	3,60	17,25	6,18	23,00	0,342
IG-T2	21,50	4,24	20,75	4,65	29,50	0,792
Coop. Cond.2	6,75	2,12	6,88	2,75	31,50	0,958
Coop. Incond.2	34,13	2,30	31,38	2,88	15,50	0,079
Coop. Trein.2	10,75	1,28	8,50	2,39	14,00	0,054

Através dos valores apresentados na tabela anterior (e Anexo G), verifica-se que os valores dos *p-value* são superiores ao nível de significância de 0,05, o que permite concluir que também não existem diferenças significativas nas percepções de cooperação e coesão no momento pós intervenção, independentemente do grupo de AIG-T em que os atletas se encontravam antes da acção de Team Building.

Ainda assim, é possível constatar que os atletas que se encontram no grupo de alta AIG_T antes do Team Building revelam valores mais elevados nas suas percepções de todas as variáveis psicológicas (no momento pós-intervenção) exceptuando IG_S2 e CC2, Integração no Grupo – Social e Cooperação Condicionada, respectivamente (ver Anexo G).

Em seguida, os atletas foram divididos em dois grupos de Integração no Grupo – Social (IG-S) percebida no momento prévio à intervenção: grupo de baixa IG-S, localizada até ao valor da mediana (17) e o grupo de alta percepção de IG-S, cujos valores são acima ou iguais aos da mediana. De forma a aferir a existência de diferenças significativas nas percepções de cooperação e coesão (momento pós intervenção) entre os dois grupos de IG-S, foi utilizado o teste não-paramétrico Mann-Whitney, podendo encontrar-se os dados na Tabela 6.

Tabela 6. Teste de Mann-Whitney para os grupos de alta e baixa IG-S no momento pré-intervenção.

	Alta IG_S1		Baixa IG_S1		<i>U</i>	<i>p-value</i>
	(n=9)		(n=7)			
	Média	D.P	Média	D.P		
AIG-S2	16,44	1,74	14,14	3,24	16	0,93
AIG-T2	14,33	3,28	12,00	4,08	22,5	0,336
IG-S2	17,33	3,67	15,86	6,41	28,5	0,75
IG-T2	21,44	4,72	20,71	4,07	27,5	0,67
Coop. Cond.2	6,78	2,39	6,86	2,54	31,5	1,00
Coop. Incond.2	34,44	2,24	30,57	2,07	6	0,006
Coop. Trein.2	10,22	2,33	8,86	1,86	17,5	0,132

Ao analisar os dados obtidos com o teste não paramétrico Mann-Whitney, verifica-se que existem diferenças significativas (para $\alpha=0,05$) na percepção de Cooperação Incondicionada ($p=0,006$) no momento pós-intervenção, consoante o grupo de IG-S em que os atletas se encontravam no momento pré intervenção. Assim, revelou-se que, de acordo com a percepção dos atletas de IG_S no momento pré-intervenção, os que se encontravam no grupo de Alta IG_S, apresentam valores superiores de Cooperação Incondicionada no momento pós-intervenção (ver Anexo H).

Ao analisar os dados obtidos (Anexo H), constata-se que os atletas que se encontravam no grupo de alta IG_S antes do Team Building são aqueles que revelam valores superiores de todas as variáveis psicológicas após a acção, excepto a Cooperação Condicionada, em que não se distingue qual o grupo que no momento pós-intervenção apresenta valores superiores e inferiores.

Os atletas foram divididos em dois grupos de Integração no Grupo – Tarefa (IG-T) percepcionada no momento prévio à intervenção: grupo de baixa IG-T, localizada até ao valor da mediana (17,5) e o grupo de alta percepção de IG-T, cujos valores são iguais ou superiores aos da mediana (ver Tabela 7).

Para aferir a existência de diferenças significativas nas percepções de cooperação e coesão (momento pós-intervenção) entre os dois grupos de IG-T, foi, mais uma vez, utilizado o teste não-paramétrico Mann-Whitney.

Tabela 7. Teste de Mann-Whitney para os grupos de alta e baixa IG-T no momento pré-intervenção.

	Alta IG_T1		Baixa IG_T1		<i>U</i>	<i>p-value</i>
	(n=8)		(n=8)			
	Média	D.P	Média	D.P		
AIG-S2	16,38	2,07	14,50	3,02	19,50	0,179
AIG-T2	15,13	2,85	11,50	3,74	14,00	0,056
IG-S2	16,88	4,85	16,50	5,32	30,50	0,874
IG-T2	24,13	2,64	18,13	3,52	5,00	0,004
Coop. Cond.2	6,63	2,72	7,00	2,14	28,50	0,710
Coop. Incond.2	33,88	2,42	31,63	3,02	17,50	0,122
Coop. Trein.2	10,63	1,85	8,63	2,13	13,50	0,048

Ao analisar os dados obtidos com o teste não paramétrico Mann-Whitney (Anexo I), verifica-se que existem diferenças significativas (para $\alpha=0,05$) nas percepções de Integração no Grupo – Tarefa ($p=0,004$) e Cooperação com o Treinador ($p=0,048$) no momento pós-intervenção, consoante o grupo de IG-T em que os atletas se encontram no momento pré-intervenção. Ou seja, os atletas que se encontravam no grupo de Alta IG_T, apresentam valores superiores de Integração no Grupo – Tarefa e de Cooperação com o Treinador no momento pós-intervenção.

É ainda possível constatar que os atletas do grupo de alta Integração no Grupo – Tarefa no momento pré-intervenção apresentam percepções mais elevadas de todas as variáveis, excepto Integração no Grupo – Social e Cooperação Condicionada, no momento pós Team Building.

No que se refere às variáveis psicológicas da cooperação, os atletas foram divididos em dois grupos de Cooperação Condicionada (CC) percebida no momento prévio à intervenção: grupo de baixa CC, localizada até ao valor da mediana (7) e o grupo de alta percepção de CC, cujos valores são iguais ou superiores aos da mediana.

Para aferir a existência de diferenças significativas nas percepções de cooperação e coesão (momento pós-intervenção) entre os dois grupos de CC, voltou a ser utilizado o teste não-paramétrico Mann-Whitney, cujos valores estão disponíveis na Tabela 8.

Tabela 8. Teste de Mann-Whitney para os grupos de alta e baixa CC no momento pré-intervenção.

	Alta CC1		Baixa CC1		<i>U</i>	<i>p-value</i>
	(n=9)		(n=7)			
	Média	D.P	Média	D.P		
AIG-S2	14,56	3,21	16,57	1,27	18,00	0,143
AIG-T2	12,11	3,76	14,86	3,29	19,00	0,181
IG-S2	14,67	4,47	19,29	4,46	15,50	0,089
IG-T2	20,33	4,27	22,14	4,49	23,50	0,395
Coop. Cond.2	8,00	1,87	5,29	2,14	11,00	0,028
Coop. Incond.2	31,22	2,68	34,71	1,80	8,50	0,014
Coop. Trein.2	8,33	2,06	11,29	0,76	6,00	0,006

Ao analisar os dados obtidos com o teste não paramétrico Mann-Whitney (Anexo J), verifica-se que existem diferenças significativas (para $\alpha=0,05$) nas percepções de Cooperação Condicionada ($p=0,028$), Cooperação Incondicionada ($P=0,014$) e Cooperação com o Treinador ($p=0,006$) no momento pós-intervenção, consoante o grupo de CC em que os atletas se encontram no momento pré-intervenção. Ou seja, de acordo com a percepção dos atletas de CC no momento pré-intervenção, os que se encontravam no grupo de Alta CC, apresentam valores superiores de CC2, mas inferiores de CI2 e CT2 no momento pós-intervenção.

Adicionalmente, é possível também verificar que para as diferentes variáveis psicológicas, os atletas do grupo de Alta Cooperação Condicionada (antes da intervenção) apresentam valores inferiores em todas as variáveis de coesão e cooperação, excepto no caso da CC2, em que se verifica um aumento (ver Anexo J).

Em seguida, os atletas foram divididos em dois grupos de Cooperação Incondicionada (CI), percepcionada no momento prévio à intervenção: grupo de baixa CI, localizada até ao valor da mediana (33) e o grupo de alta percepção de CC, cujos valores são iguais ou superiores aos da mediana.

Para aferir a existência de diferenças significativas nas percepções de cooperação e coesão (no momento pós-intervenção) entre os dois grupos de CI, voltou a ser utilizado o teste não-paramétrico Mann-Whitney (ver Tabela 9).

Tabela 9. Teste de Mann-Whitney para os grupos de alta e baixa CI no momento pré-intervenção.

	Alta CI1		Baixa CI1		<i>U</i>	<i>p-value</i>
	(n=10)		(n=6)			
	Média	D.P	Média	D.P		
AIG-S2	16,20	1,87	14,17	3,49	18	0,182
AIG-T2	14,30	3,09	11,67	4,37	20	0,273
IG-S2	16,80	4,34	16,50	6,22	28	0,827
IG-T2	22,50	4,12	18,83	3,92	14,5	0,091
Coop. Cond.2	7,10	2,47	6,33	2,34	23,5	0,476
Coop. Incond.2	34,40	1,78	30,00	2,19	3,5	0,004
Coop. Trein.2	10,80	1,23	7,67	2,07	6	0,008

Ao analisar os dados obtidos, verifica-se que existem diferenças significativas (para $\alpha=0,05$) nas percepções de Cooperação Incondicionada ($p=0,004$) e Cooperação com o Treinador ($p=0,008$) no momento pós-intervenção (Anexo K), consoante o grupo de CI em que os atletas se encontram no momento pré-intervenção. Isto significa que, de acordo com a percepção dos atletas de CI no momento pré-intervenção, os que se encontravam no grupo de Alta CI, apresentam valores superiores de CI2 e CT2 no momento pós-intervenção.

Considerando esta divisão dos atletas em grupos de alta ou baixa Cooperação Incondicionada no momento pré Team Building, verifica-se que os que se encontravam no grupo de Alta CI apresentam valores superiores de todas as variáveis psicológicas no momento pós Team Building, exceptuando Integração no Grupo – Social (ver Anexo K).

Por fim, os atletas foram divididos em dois grupos de Cooperação com o Treinador (CT), percepcionada no momento prévio à intervenção: grupo de baixa CT, localizada até ao valor da mediana (10,5) e o grupo de alta percepção de CT, cujos valores são iguais ou superiores aos da mediana.

Para aferir a existência de diferenças significativas nas percepções de cooperação e coesão (no momento pós-intervenção) entre os dois grupos de CT, voltou a ser utilizado o teste não-paramétrico Mann-Whitney (ver Tabela 10).

Tabela 10: Teste de Mann-Whitney para os grupos de alta e baixa CT no momento pré-intervenção.

	Alta CT1		Baixa CT1		<i>U</i>	<i>p-value</i>
	(n=8)		(n=8)			
	Média	D.P	Média	D.P		
AIG-S2	15,50	3,51	15,38	1,77	26,5	0,554
AIG-T2	13,88	4,88	12,75	2,25	22,5	0,313
IG-S2	17,50	5,18	15,88	4,85	27,5	0,635
IG-T2	23,38	3,42	18,88	4,09	12,5	0,04
Coop. Cond.2	6,38	2,97	7,25	1,67	27	0,596
Coop. Incond.2	34,25	1,83	31,25	3,06	14	0,055
Coop. Trein.2	10,88	1,73	8,38	1,92	8,5	0,012

Ao analisar os dados obtidos, verifica-se que existem diferenças significativas (para $\alpha=0,05$) nas percepções de Integração no Grupo – Tarefa ($p=0,04$) e Cooperação com o Treinador ($p=0,012$) no momento pós-intervenção (Anexo L), consoante o grupo de CT em que os atletas se encontram no momento pré-intervenção. Deste modo, verificou-se que consoante a percepção dos atletas de CT antes do Team Building, os que pertenciam ao grupo de alta CT, apresentam valores superiores de IG_T2 e de CT2, após o Team Building.

Adicionalmente podemos ainda constatar que consoante a percepção dos atletas de alta ou baixa Cooperação com o Treinador, aqueles que no momento pré-intervenção apresentam alta CT1, são aqueles em que se verificam aumentos de todas as variáveis psicológicas à excepção de Cooperação Condicionada 2 (ver Anexo L).

Análise das Relações entre as Variáveis Psicológicas – Teste Estatístico Ró de Spearman

No que concerne ao objectivo principal do estudo e visto não ser possível assumir que a distribuição da média amostral é normal, particularmente quando a dimensão da amostra não permite a aplicação do teorema do limite central, devemos então utilizar um método não-paramétrico que não exija, à partida, nenhum pressuposto sobre a forma da distribuição amostral (Maroco, 2003).

Como tal, neste estudo, para analisar a relação entre a Coesão nos dois momentos, a Cooperação nos dois momentos e a Coesão e a Cooperação e devido às propriedades de cada uma das variáveis, procedeu-se ao cálculo do coeficiente de correlação Ró de Spearman. Este coeficiente de correlação mede a intensidade da relação entre variáveis ordinais, aplicando-se igualmente em variáveis intervalo/ rácio (Pestana & Gageiro, 2003), contudo, não permite aferir a direcção da relação, apenas se é positiva ou negativa.

Ao analisar as relações existentes entre as variáveis de Coesão nos dois momentos, antes e depois do Team Building, verifica-se igualmente a existência de relações, mas desta vez todas elas positivas, conforme se pode visualizar na tabela seguinte (ver também Anexo M).

Tabela 11. Correlação entre as variáveis de Coesão nos momentos pré e pós intervenção, para os 16 atletas.

		Correlações Ró de Spearman						
Variáveis Psicológicas de Coesão		AIG_S1	AIG_S2	AIG_T1	IG_S1	IG_T1	AIG_T2	IG_S2
AIG_S2	Coef. de Correlação	0,430						
	Sig. (2-tailed)	0,096						
AIG_T1	Coef. de Correlação	0,154	,668(**)					
	Sig. (2-tailed)	0,569	0,005					
IG_S1	Coef. de Correlação	0,133	0,450	,505(*)				
	Sig. (2-tailed)	0,623	0,081	0,046				
IG_T1	Coef. de Correlação	-0,111	0,365	0,326	,569(*)			
	Sig. (2-tailed)	0,682	0,165	0,218	0,021			
AIG_T2	Coef. de Correlação	0,090	,661(**)	,560(*)	0,329	,693(**)		
	Sig. (2-tailed)	0,741	0,005	0,024	0,214	0,003		
IG_S2	Coef. de Correlação	0,184	-0,058	-0,186	0,202	0,296	0,333	
	Sig. (2-tailed)	0,494	0,830	0,491	0,453	0,265	0,207	
IG_T2	Coef. de Correlação	-0,024	0,254	0,154	0,313	,846(**)	,664(**)	0,358
	Sig. (2-tailed)	0,929	0,342	0,569	0,238	0,000	0,005	0,173

** Correlação significativa para nível de significância a 0.01 (2-tailed).

* Correlação significativa para nível de significância a 0.05 (2-tailed).

N = 16

Desde logo é notório que a variável Atracção Individual para o Grupo – Social no momento antes do Team Building, não apresenta relação significativa (para $\alpha=0,05$) com qualquer das outras variáveis psicológicas da coesão (nem mesmo com a percepção de Atracção Individual para o Grupo – Social no momento pós Team Building).

É também possível constatar que a percepção de Integração no Grupo – Social após o Team Building, é outra variável psicológica que não apresenta quaisquer relações significativas (para $\alpha=0,05$) com as restantes variáveis de coesão (em ambos os momentos).

Podemos igualmente verificar que, das várias relações positivas (quando uma variável aumenta, a outra também aumenta) e significativas (para $\alpha=0,05$), aquela que apresenta maior força é a relação entre a Integração no Grupo – Tarefa nos dois momentos. Enquanto a relação mais fraca se verifica entre o momento pré-intervenção das variáveis Integração no Grupo – Social e Atracção Individual para o Grupo – Tarefa.

Verifica-se ainda a existência de relações positivas entre a percepção dos atletas de Atracção Individual para o Grupo – Tarefa no momento pós-intervenção com as variáveis Atracção Individual para o Grupo – Tarefa e Integração no Grupo – Tarefa no momento pré Team Building, bem como com Atracção Individual para o Grupo – Social, pós Team Building.

A percepção de Atracção Individual para o Grupo – Tarefa no momento pré-intervenção está ainda relacionada com a Atracção Individual para o Grupo – Social no momento pós-intervenção.

No que se refere à percepção de Integração no Grupo – Social (momento pré-intervenção), esta relaciona-se positiva e significativamente com Integração no Grupo – Tarefa no momento pós-intervenção.

Por fim, verifica-se que as duas variáveis associadas às questões de tarefa na coesão (Atracção Individual para o Grupo – Tarefa e Integração no Grupo – Tarefa) apresentam uma relação positiva e significativa no momento pós-intervenção.

Posteriormente analisaram-se as relações existentes entre as variáveis de Cooperação nos dois momentos, antes e depois do Team Building, verifica-se igualmente a existência de relações significativas, conforme se pode visualizar na Tabela 12 (ver também Anexo N).

Tabela 12. Correlação entre as variáveis de Cooperação nos momentos pré e pós intervenção, para os 16 atletas.

		Correlações Ró de Spearman				
Variáveis Psicológicas de Cooperação		CC1	CI1	CT1	CC2	CI2
CI1	Coef. de Correlação	-0,322				
	Sig. (2-tailed)	0,225				
CT1	Coef. de Correlação	-0,273	0,436			
	Sig. (2-tailed)	0,306	0,092			
CC2	Coef. de Correlação	,824(**)	0,023	-0,077		
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,932	0,778		
CI2	Coef. de Correlação	-0,349	,775(**)	,572(*)	-0,117	
	Sig. (2-tailed)	0,185	0,000	0,021	0,667	
CT2	Coef. de Correlação	-,572(*)	,672(**)	,732(**)	-0,345	,765(**)
	Sig. (2-tailed)	0,021	0,004	0,001	0,190	0,001

** . Correlação significativa para nível de significância a 0.01(2-tailed).

*. Correlação significativa para nível de significância a 0.05 (2-tailed).

N = 16

A análise da tabela anterior permite-nos verificar que todas as variáveis de cooperação apresentam relação com pelo menos outra das variáveis, sendo que a relação mais estatisticamente mais forte se verifica entre CC1 e CC2 (Cooperação Condicionada em ambos os momentos).

É ainda possível constatar que existem relações positivas, estatisticamente significativas (para $\alpha=0,05$), entre a Cooperação Incondicionada no momento pré Team Building e a Cooperação Incondicionada e a Cooperação com o Treinador após a intervenção (CI2 e CT2, respectivamente). A variável Cooperação com o Treinador, antes da intervenção, relaciona-se positivamente com a mesma variável no momento pós-intervenção (CT2) e com Cooperação Incondicionada, também no momento pós Team Building (CI2). Verifica-se também uma relação positiva entre as variáveis CT2 e CI2, estatisticamente significativa.

Esta tabela demonstra uma única correlação negativa, entre a Cooperação Condicionada no momento pré-intervenção e a Cooperação com o Treinador após o Team Building, o que significa que quanto mais aumenta uma destas duas variáveis, mais diminui a outra, ainda que não seja possível determinar uma relação de causalidade, isto é, qual das variáveis provoca uma diminuição da outra com o seu aumento.

Por fim, na Tabela 13 (ver também Anexo O), podemos visualizar os valores dos Coeficientes de Correlação obtidos com o teste Ró de Spearman associados às várias dimensões da coesão e da cooperação, conforme avaliado pelo GEQ, e da cooperação, conforme avaliado pelo QCD, nos dois momentos de avaliação.

Tabela 13. Correlação entre as variáveis de Coesão e Cooperação nos momentos pré e pós intervenção, para os 16 atletas.

		Ró de Spearman					
Variáveis Psicológicas		CC1	CI1	CT1	CC2	CI2	CT2
AIG_S1	Coef. de Correlação	-0,438	0,158	-0,025	-0,339	0,139	0,404
	Sig. (2-tailed)	0,090	0,559	0,928	0,198	0,608	0,120
AIG_T1	Coef. de Correlação	-0,138	0,347	0,373	-0,074	,563(*)	,552(*)
	Sig. (2-tailed)	0,611	0,188	0,155	0,785	0,023	0,027
IG_S1	Coef. de Correlação	-0,071	0,481	0,223	-0,132	,606(*)	0,460
	Sig. (2-tailed)	0,793	0,059	0,407	0,627	0,013	0,073
IG_T1	Coef. de Correlação	-0,137	0,267	0,408	-0,325	0,437	,543(*)
	Sig. (2-tailed)	0,613	0,318	0,117	0,220	0,091	0,030
AIG_S2	Coef. de Correlação	-0,388	0,193	0,147	-0,333	0,429	,553(*)
	Sig. (2-tailed)	0,138	0,473	0,588	0,208	0,097	0,026
AIG_T2	Coef. de Correlação	-0,405	0,142	0,408	-,567(*)	0,377	,621(*)
	Sig. (2-tailed)	0,119	0,599	0,116	0,022	0,150	0,010
IG_S2	Coef. de Correlação	-0,486	0,202	0,108	-,661(**)	0,182	0,190
	Sig. (2-tailed)	0,056	0,454	0,691	0,005	0,500	0,480
IG_T2	Coef. de Correlação	-0,239	0,328	,604(*)	-0,280	0,325	,640(**)
	Sig. (2-tailed)	0,372	0,215	0,013	0,293	0,219	0,008

** . Correlação significativa para nível de significância a 0.01(2-tailed).

* . Correlação significativa para nível de significância a 0.05 (2-tailed).

N = 16

Como já foi mencionado anteriormente, este teste estatístico não nos permite o estabelecimento de relações de causalidade, sendo apenas possível verificar se existe uma relação e se esta é positiva (quando uma variável aumenta, aquela com que se relaciona também aumenta) ou negativa (quando uma variável diminui, a outra aumenta).

Assim, ao observar a Tabela 13, é possível verificar a existência de algumas relações positivas e negativas estatisticamente significativas (para $\alpha=0,05$) entre as diversas variáveis psicológicas da coesão e da cooperação.

Primeiramente verifica-se que a Atracção Individual para o Grupo – Social antes da intervenção, não apresenta qualquer correlação significativa com as variáveis da Cooperação (em nenhum dos

dois momentos). No momento pós-intervenção, a variável Atracção Individual para o Grupo – Social apresenta uma relação positiva com a Cooperação com o Treinador (no momento pós-intervenção).

Já a Atracção Individual para o Grupo – Tarefa (momento pré-intervenção), apresenta relações positivas com a Cooperação Incondicional e Cooperação com o Treinador no momento pós intervenção. E no momento pós Team Building, esta variável relaciona-se negativamente com a variável Cooperação Condicionada e positivamente com a Cooperação com o Treinador (ambas no momento pós Team Building).

Em relação à variável de Integração no Grupo – Social, no momento pré-intervenção, verifica-se uma relação positiva com a Cooperação Incondicional (após a acção de Team Building), já no momento pós-intervenção verifica-se a existência de uma relação negativa da IG_S2 com a Cooperação Condicionada (CC2).

No que diz respeito à Integração no Grupo – Tarefa, verifica-se que antes da intervenção esta variável relaciona-se positivamente com a Cooperação com o Treinador no momento pós Team Building. Já no momento pós-intervenção, a variável de Integração no Grupo – Tarefa apresenta relação positiva com Cooperação com o Treinador em ambos os momentos.

Rendimento – Resultados de Equipa Antes e Depois do Team Building

De acordo com a Tabela 14, é possível visualizar a evolução do rendimento desta equipa de Futebol Júnior ao longo da temporada. Este dados são meramente descritivos, na medida em que não dispomos de dados individuais, apenas da equipa.

Tabela 14. Dados sobre o Rendimento da Equipa ao longo da temporada

	Posição Classificativa	% de Rácio de Sucesso (pontos obtidos/ pontos possíveis)	Golos Marcados – Golos Sofridos
Pré TB (1ª a 8ª jornada)	8	50	5
Pós TB (9ª a 16ª jornada)	5	66,7	8
Pós TB total (9ª a 30ª jornada)	4	62,1	20

Antes da intervenção de Team Building, que ocorreu entre a 8ª e 9ª jornada, a equipa encontrava-se na 8ª posição da Tabela Classificativa, com um rácio de sucesso (Pontos obtidos/ Pontos possíveis) de 50%, em que a diferença entre golos marcados e sofridos era de 5 golos.

Nas 8 jornadas seguintes à intervenção, verificou-se uma subida classificativa para 5ª posição, tendo aumentado o rácio de sucesso para 66,7% e a diferença de golos marcados e sofridos aumentou para 8 golos.

Podemos ainda constatar que, desde a 9ª temporada (após a intervenção) até ao final dessa época, a equipa em questão apresentou um rácio de sucesso de 62,1% (face aos 50% das primeiras 8 jornadas) e uma diferença de golos marcados e sofridos de 20 golos (face aos 5 golos de diferença nas primeiras 8 jornadas do campeonato).

Discussão

Este estudo pré-experimental pretendeu verificar se, mediante uma intervenção de Team Building, as variáveis psicológicas associadas à coesão e à cooperação numa equipa desportiva apresentavam diferenças nos dois momentos: antes e depois do Team Building.

Com este intuito, utilizou-se o teste estatístico não paramétrico de Wilcoxon, e através dos dados obtidos e apresentados anteriormente, foi possível constatar que a única variável cuja distribuição no momento pré e pós-intervenção apresenta diferenças significativas é a Integração no Grupo – Tarefa ($p=0,005$ é inferior ao nível de significância, $\alpha=0,05$), associada à coesão da equipa desportiva.

Este resultado, e de acordo com o Anexo D, permite-nos verificar que a acção de Team Building operou efeitos positivos na variável Integração no Grupo – Tarefa (IG-T), uma vez que a média da variável IG_T1 (18,5) é inferior à que se verifica no momento pós intervenção, IG_T2 (21,13).

Ainda que a variável IG_T (Integração no Grupo – Tarefa) seja a única que apresenta diferenças significativas do momento pré-intervenção para o momento pós-intervenção, é ainda possível verificar que as restantes 3 variáveis psicológicas da coesão (Atracção Individual para o Grupo – Social e de Tarefa, Integração no Grupo – Social, para além da já referida Integração no Grupo – Tarefa) apresentam tendências positivas, ou seja, as variáveis, tendem a aumentar as suas médias no momento pós-intervenção, ainda que as diferenças não sejam significativas estatisticamente.

Estes resultados vão de encontro ao defendido recentemente por autores como Bloom, Stevens e Wickwire (2003, cit. por García-Mas, 2006), que indicam que a melhor forma de manter, melhorar ou aumentar a coesão das equipas desportivas seria através da aplicação dos princípios de *Team Building*.

No que diz respeito às três variáveis psicológicas da cooperação, verifica-se que duas delas apresentam uma tendência negativa, ou seja, tendência para que o valor da média decresça após a intervenção, como são os casos da Cooperação Condicionada (em que a média antes do Team Building foi de 7,06 e após o Team Building foi de 6,81) e da Cooperação com o Treinador (em que a média no momento pré-intervenção foi de 9,81 e no momento pós-intervenção desce para 9,63).

De acordo com o descrito por Caporael e colaboradores (1989, cit. por García-Mas, 2006), em determinadas circunstâncias, os membros de um grupo ou equipa devem suspender a perseguição, total ou em parte, dos seus próprios objectivos, com a finalidade de assegurar a continuidade da existência do grupo. Este princípio de cooperação – presente em algumas teorias relacionadas com o altruísmo – foi comprovado em condições experimentais, nas quais se havia eliminado de forma específica o interesse próprio dos participantes. Assim, o facto de se ter verificado uma diminuição nos valores de Cooperação Condicionada (“Só coopero, se ...”), poderá significar um aumento na percepção da necessidade de optar por condutas cooperantes, ao invés de competitivas no seio do grupo, e daí ter-se verificado o aumento da Cooperação Incondicionada, e uma menor dependência do treinador (possivelmente patente na diminuição da Cooperação com o Treinador após o Team Building).

Em qualquer destes casos (à excepção da variável Integração no Grupo – Tarefa que apresentou diferenças significativas) é importante considerar a direcção das tendências que nos indicam os testes estatísticos, ainda que sejam tendências marginais e não significativas. Com estes dados, parece possível que o Team Building tenha operado efeitos positivos a nível das dinâmicas desta equipa de futebol júnior, uma vez que as quatro variáveis da coesão aumentaram após a intervenção e no caso das variáveis da cooperação, diminuiu o tipo de cooperação condicionada (mais direccionada para a perseguição dos objectivos próprios e individuais, sendo que este tipo de percepção acerca da cooperação pode motivar escolha de condutas mais competitivas) bem como a dependência do treinador, tendo aumentado a Cooperação Incondicionada, que revela ainda que possa existir dentro do grupo uma situação de cooperação e competição (Carron e Hausenblas, 1998), poderá ter-se tornado mais perceptível para os atletas, a necessidade de colocar de lado os seus objectivos pessoais, em detrimento dos da equipa.

Em suma, após a acção de Team Building, verificou-se em termos genéricos um aumento em todos os valores médios associados à Coesão, conforme se previa de acordo com o postulado pelos autores anteriormente mencionados. Já no que se refere às variáveis psicológicas da Cooperação, diminuiu a média da Cooperação Condicionada (que se verificaria em casos como “Eu só coopero, se souber que ganho algo com isso”) bem como da Cooperação com o Treinador da equipa. Este aspecto vai de encontro ao que defendem autores como Kelley & Stahelsk (1970, cit. por García-Mas, 2001), que postulam que, teoricamente, a situação de máxima eficiência da equipa seria aquela em que os jogadores optassem pela cooperação e não pela competição entre si, quando a cooperação lhes parecesse trazer melhores resultados do que a competição mútua para o esforço de alcançar os seus objectivos individuais e colectivos. Ou seja, com a intervenção que se levou a cabo – acção de Team Building – os atletas passaram a perceber mais cooperação e menos competição, o que poderá ter levado ao aumento, ainda que não significativo, da média da variável Cooperação Incondicionada (de 32,19 para 32,75), em detrimento da Cooperação Condicionada (que diminuiu), levando também a uma menor dependência da Cooperação com o Treinador, uma vez que a Equipa passou a perceber maior cooperação no seio da mesma.

Foi também levada a cabo uma comparação de médias relativas às percepções individuais de Coesão e Cooperação, mediante uma divisão dos atletas que apresentavam altas e baixas percepções destas variáveis psicológicas no momento pré-intervenção.

Esta análise teve por objectivo averiguar se existiam diferenças significativas relativamente às percepções individuais de coesão e cooperação após a acção de Team Building, para atletas que antes da intervenção apresentavam níveis altos ou baixos de coesão e cooperação.

A análise relativa à existência de diferenças significativas entre os grupos de alta e baixa percepção das variáveis psicológicas no momento pré-intervenção quanto às percepções individuais de coesão e cooperação no momento pós-intervenção, indica a existência de diferenças entre os dois grupos, ou seja, consoante o grupo das variáveis de coesão ou cooperação (alta ou baixa) em que os atletas se enquadram no momento pré-intervenção, as percepções individuais das variáveis no momento pós-intervenção parecem diferir, não indiciando consenso relativamente às percepções

de coesão e cooperação da equipa, permitindo a discriminação dos atletas com baixos e altos níveis das variáveis psicológicas antes do Team Building, relativamente às suas percepções após a acção.

Depois de realizada esta divisão para todas as variáveis psicológicas, podemos verificar que as divisões dos atletas em dois grupos referentes a Atracção Individual para o Grupo – Social e Tarefa (AIG_S e AIG_T), no momento pré-intervenção, foram os únicos casos em que não se encontraram diferenças significativas em nenhuma das variáveis no momento pós-intervenção, o que indica que, independentemente dos atletas apresentarem Alta ou Baixa AIG_S e AIG_T antes do Team Building, esta distinção não reflecte quaisquer diferenças nas percepções das variáveis psicológicas da coesão ou da cooperação após ter sido realizado o Team Building.

Estes resultados vão de encontro ao referido por Antunes e Cruz (1997), que indicam que, entre outras variáveis, a coesão de tarefa em termos de integração no grupo (IG-T), resultante das percepções dos atletas, permite discriminar os atletas dos dois grupos, não a atracção para o grupo.

Em concordância com o ponto de vistas destes autores, no que diz respeito à divisão dos atletas consoante a sua percepção de Alta ou Baixa Integração no Grupo – Social e de Tarefa (IG_S e IG_T) antes do Team Building, no caso da variável IG_S esta demonstrou a existência de diferenças na percepção de Cooperação Incondicionada (CI2) após a intervenção (sendo as atletas com valores mais elevados de IG_S que apresentavam maior Cooperação Incondicionada após o Team Building). Já no caso da variável IG_T, esta permite verificar a existência de diferenças significativas quanto à percepção de coesão de tarefa no que se refere à integração no grupo (IG_T2) após a intervenção, sendo os atletas com elevada IG_T no momento pré-intervenção os que revelaram valores mais elevados de IG_T2, após o Team Building; foi ainda verificada a existência de diferenças significativas quanto à Cooperação com o Treinador (CT2), em que os atletas com Alta IG_T1, apresentavam valores superiores quanto à percepção da Cooperação com o Treinador (CT2) após o Team Building.

A divisão dos atletas em grupos de alta e baixa Cooperação Condicionada (CC), antes do Team Building, revelou que existem diferenças significativas no que diz respeito a todas as variáveis psicológicas da cooperação: Cooperação Condicionada, Incondicionada e com o Treinador no momento pós-team building (CC2, CI2 e CT2). Assim, de acordo com estes resultados, verifica-se que os atletas que Cooperavam mais Condicionalmente no momento pré-intervenção (os que se encontravam no grupo de Alta CC1), são aqueles que cooperam mais condicionalmente após o Team Building, e cujos níveis de Cooperação Incondicionada e com o Treinador são mais reduzidos no momento pós-intervenção.

Ao dividir-se os atletas consoante alta ou baixa Cooperação Incondicionada (CI) antes do Team Building, foi possível verificar a existência de diferenças significativas em Cooperação Incondicionada (CI2) e na Cooperação com o Treinador (CT2). Deste modo, é possível constatar que aqueles atletas que Cooperavam mais Incondicionalmente antes de se levar a cabo esta intervenção, são aqueles que após o Team Building também apresentam valores superiores de cooperação incondicionada e com o treinador.

Por último, considerando a divisão dos atletas em alta ou baixa Cooperação com o Treinador (CT) antes do Team Building, verificou-se que existem diferenças significativas em Integração no Grupo – Tarefa (IG_T2) e na Cooperação com o Treinador (CT2) no momento após o Team Building. Estes dados, indicam que os atletas que, antes da intervenção, cooperavam mais com o treinador, são aqueles que apresentam valores superiores de integração no grupo – tarefa e de cooperação com o treinador após o Team Building.

De acordo com o sistema conceptual de Carron e colaboradores (1977, 1997 e 2002, cit. por García-Mas, 2006) relativo à coesão, estes indicam quatro factores antecedentes da mesma, dos quais referem os factores pessoais e de equipa como sendo aqueles que poderiam estar relacionados com o processo de cooperação. Considerando o tipo de intervenção levada a cabo – Team Building Militar – verifica-se que os aspectos inerentes ao tipo de indicações a fornecer aquando de uma acção deste tipo, estão essencialmente relacionados com aspectos de equipa (García-Mas, 2006), o que vai de encontro ao indicado por Carron e colaboradores (1977, 1997 e 2002, cit. por García-Mas, 2006).

Os resultados obtidos, nomeadamente no que diz respeito ao facto de os atletas que (antes da intervenção) cooperavam mais de forma condicionada, apresentarem valores superiores deste tipo de cooperação e valores inferiores de cooperação incondicionada e com o treinador após o Team Building, leva a crer que este modelo de intervenção (com carácter militar e muito intenso física e emocionalmente) pode vir a prejudicar a equipa enquanto tal, uma vez que irá extremar ainda mais este tipo de diferenças entre os atletas da equipa que inicialmente já cooperavam de forma mais condicional, diminuindo aspectos de cooperação incondicional, e enfatizando os condicionais, ou seja, enfatizando aqueles que os atletas percepcionarem como sendo os melhores para si, independentemente do seu efeito no grupo.

Ainda que estes dados sejam exploratórios e, portanto, não permitem extrapolações para uma perspectiva geral, tornam pertinente a realização de outros estudos, no sentido de confirmar ou infirmar estas observações, pois existem autores que defendem o Team Building como a melhor ferramenta para aumentar e/ou melhorar a coesão de uma equipa desportiva, mas no que se refere à cooperação, este estudo revelou que esta abordagem poderá não ser a mais adequada. Importa salientar a peculiaridade desta acção de Team Building, uma vez que foi realizado em contexto militar e com tarefas claramente direccionadas para uma forte intensidade física e emocional, o que requeria um grau o mais elevado possível de cooperação, a todos os níveis.

De acordo com Weinberg e Gould (2003) um elevado grau de coesão origina um melhor rendimento e um melhor rendimento leva a que uma equipa se una mais, aumentando assim o seu grau de coesão. Contudo, os autores afirmam que apesar da natureza circular da relação, o efeito do rendimento na coesão parece ser superior. Esta pode ser assumida como uma possível explicação para os resultados alcançados. Apesar desta provável explicação, os resultados obtidos devem ser analisados com algumas cautelas, nomeadamente no que diz respeito à grande variedade de factores impossíveis de serem controlados e que podem condicionar esta relação (e.g., sucesso antecedente da equipa, estilo de liderança do treinador, competências dos atletas, etc.).

Ao observar os dados existentes que quantificam três aspectos de rendimento objectivo (Rácio Sucesso, Posição Classificativa e Diferença de golos marcados e sofridos) da equipa de futebol

júnior em questão, verifica-se que nas primeiras 8 jornadas (antes do Team Building) os valores são claramente inferiores aos verificados nas 8 jornadas que sucederam ao Team Building:

- Rácio de Sucesso foi 16,7% superior após o Team Building;
- A equipa subiu 3 posições classificativas;
- A diferença de golos tornou-se mais favorável, de mais 5 para mais 8 golos marcados do que sofridos.

Estes dados, contudo, devem ser analisados com prudência, pois tratam-se de valores de equipa, ao contrário dos recolhidos para a coesão e cooperação que reflectem as crenças e percepções individuais de cada atleta. Os resultados obtidos parecem indicar que os, efectivamente, as diferenças individuais podem ter um peso determinante na equipa, pelo que devem ser tidas em conta aquando da planificação de uma acção desta natureza. Não obstante, não nos é possível identificar relações de causalidade em relação à influência (hipotética) que o Team Building pode ter tido sobre o rendimento da equipa, no entanto, é algo que merece atenção em futuros estudos.

Este estudo tem como uma das suas limitações, o facto de se ter medido as variáveis da coesão e cooperação em apenas dois momentos: imediatamente antes e imediatamente após a intervenção (separados no tempo por apenas quatro dias), o que pode ter enviesado os resultados e impedindo que se efectuem outro tipo de extrapolações.

Outra questão a considerar, é o facto desta acção ter sido pontual, o que pode levantar questões quanto à possibilidade de se obter resultados distintos, caso se levasse a cabo acções periódicas de Team Building, e, assim sendo, fica a questão se os aspectos relacionados com a cooperação (que neste estudo apontaram para a ideia de que o Team Building não terá sido a melhor intervenção) apresentariam resultados diferentes e mais favoráveis à utilização deste tipo de estratégia para melhorar os aspectos da equipa, não só de coesão, mas também de cooperação.

Assim, acreditamos que em termos do impacto nos níveis de Coesão da equipa, esta intervenção de Team Building de cariz Militar, potenciou este aspecto, melhorando as percepções dos atletas sobre o mesmo.

Já no que diz respeito à cooperação, parece importante que se cuide determinados aspectos, antes de se poder assumir que este é um tipo de intervenção favorável para o treino e melhoria deste aspecto da dinâmica de uma equipa desportiva, pois o que se verificou foi um extremar do que já se verificava na equipa, isto é, os atletas que cooperavam mais condicionalmente, passam a cooperar ainda mais condicionalmente e menos incondicionalmente, mas aqueles atletas que já cooperavam incondicionalmente, fazem-no ainda mais! Portanto, talvez seja possível melhorar os aspectos da cooperação com intervenções baseadas nos pressupostos do Team Building, mas não necessariamente com estas características (cariz Militar e muito vocacionado para fortes aspectos emocionais e físicos), e, possivelmente, de forma continuada, e não esporádica, como foi o caso, para permitir aos atletas adaptação ao longo das acções e do tempo, retirando, talvez, melhores frutos deste treino.

Adicionalmente, este estudo veio reforçar a ideia que actualmente se encontra em estudo, de que a cooperação e a coesão são constructos distintos (Garcia Mas et al., in press).

Contudo, importa ter em conta mais alguns aspectos deste estudo que o poderão ter limitado, para além dos supracitados. Primeiramente, o facto de as duas medidas terem ocorrido muito próximas no tempo (4 dias afastadas no tempo), o que pode conduzir a enviesamentos como, por exemplo, os atletas ainda se recordarem dos instrumentos e da forma como os preencheram.

Outro aspecto a considerar foi o facto de não se terem recolhidos dados de rendimento individuais, o que restringiu as conclusões e interpretações deste estudo, uma vez que não foi possível assegurar se as diferenças que se verificaram foram efectivamente resultantes do Team Building Militar que se levou a cabo.

Em futuros estudos, poderá ser interessante analisar se uma intervenção de Team Building com outro tipo de características origina resultados semelhantes, ou se uma acção deste género surte efeitos mais positivos se for regular e periódica, ao invés de pontual e única como no caso em estudo. Adicionalmente, é relevante que se considere os resultados obtidos relativos à Cooperação, uma vez que os mesmos deixam indícios para que se pondere se existirá uma forma melhor de abordar questões relacionadas com a cooperação numa equipa desportiva.

Não obstante, considerando os resultados obtidos para a Coesão e Cooperação, em conjunto com os dados referentes ao rendimento da equipa, que são meramente descritivos, parecem sugerir que esta intervenção surtiu efeitos positivos nas percepções de coesão e cooperação dos atletas desta equipa.

Referências

- Almeida, P., Martins, J., Viana, M. (in press). Propriedades psicométricas da versão Portuguesa do Group Environment Questionnaire – GEQ em contexto desportivo.
- Antunes, J.; Cruz, J. (1997). Dinâmicas de grupo e sucesso na alta competição. *Actas do I Encontro Internacional de Psicologia Aplicada ao Desporto e à Actividade Física*. Braga: Universidade do Minho.
- Beal, D. J., Cohen, R. R., Burke, M. J., & Mclendon, C. L. (2003). A Meta-Analytic Clarification of Construct Relations. *Journal of Applied Psychology*, 88(6), 989-1004.
- Callaghan, M. (2001). A team building intervention program: Application and evaluation with two university soccer teams. In: *Journal of Sport Behavior* (2001), vol 24 (4), 420-431
- Carron, A. V. (1982). Cohesiveness in sport groups: Interpretations and considerations. *Journal of Sport Psychologist*, 4, 123-138.
- Carron, A. V. (1993). Group dynamics in sport. In S. Serpa, J. Alves, V. Ferreira, & A. P. Brito (Eds.), *Proceedings of the Eight World Congress of Sport Psychology* (pp. 43-64). Lisbon.
- Carron, A. V., & Hausenblas, H. A. (1998). *Group dynamics in sport*. Morgantown: BookCrafters.
- Carron, A. V., Colman, M. M., Wheeler, J., Stevens, D. (2002). Cohesion and Performance in Sport: A Meta Analysis. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 24, 168-188.
- Carron, A. V., Widmeyer, W. N., & Brawley, L. R. (1985). The development of an instrument to assess cohesion in sport teams: The group environmental questionnaire. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 7, 244-266.
- Carron, A., Brawley, L. R., & Widmeyer, W. N. (1998). Measurement of cohesion in sport and exercise. In J. L. Duda (Ed.), *Advances in sport and exercise psychology measurement* (pp. 213-226). Morgantown, WV: Fitness Information Technology.
- Carron, A., Brawley, L. R., Eys, M. A., Bray, S., Dorsch, K., Estabrooks, P., Hall, C. R., Hardy, J., Hausenblas, H., Madison, R., Paskevich, D., Patterson, M. M., Prapavessis, H., Spink, K. S., & Terry, P. C. (2003). Do individual perceptions of group cohesion reflect shared beliefs? *Small Group Research*, 34(4), 468-496.
- Carron, A., Bray, S. R., & Eys, M. A. (2002). Team cohesion and team success in sport. *Journal of Sports Sciences*, 20, 119-139.
- Carron, A.V., Spink, K. S. (1995). The group-size cohesion relationship in minimal groups. *Small Group Research*, 26, 86-105.
- Cruz, J. F., Antunes, J. (1996). Dinâmica de Grupos e Coesão nas Equipas Desportivas. In J. F. Cruz (Ed.), *Manual de Psicologia do Desporto* (pp. 425-445). Braga: SHO.
- Dion, K. L. (2000). From “Field of Forces” to Multidimensional Construct. *Group Dynamics*, 4 (1), 7-26.

- Garcia-Mas, A. (2001). Cooperación y competición en equipos deportivos. Un estudio preliminar. In: *Análise Psicológica* (2001), 1 (XIX), 115-130
- Garcia-Mas, A. (2006). El funcionamiento de los equipos deportivos: dinámica externa e interna y liderazgo deportivo. In: E. J. G. F. Ruiz, A. O. Zafra, P. J. Vera (Eds). *Psicología y deporte*. Madrid
- García-Mas, A., Olmendilla, A., Morilla, M., Rivas, C., Quinteiro, E., Toro, E. (2006). Un nuevo modelo de cooperación deportiva y su evaluación mediante un cuestionario. In: *Psicothema* (2006), 18 (33), 425-432
- Gully, S.M.; Devine, D.J. & Whitney, D.J. (1995). A Meta-Analysis of Cohesion and Performance: Effects of Level Analysis and Task Interdependence. *Small Group Research*, 26(4), 496-518.
- Hogg, M (1992). *The social psychology of group cohesiveness: from attraction to social identity*. New York: Springer-Verlag.
- Hogg, M., & Vaughan, G. (1998). *Social psychology*. Hertfordshire: Prentice Hall.
- Horn, T. S. (1992). Leadership effectiveness in the sport domain. In T. S. Horn (Ed.), *Advances in Sport Psychology* (162-180). Champaign, Illinois: Human Kinetics.
- Huici, C. (1985). *Estructura y procesos de grupo*. Madrid: Rufino Garcia Blanco.
- Infopédia (2007). Infopédia Enciclopédia e Dicionários Porto Editora. Consultado em 25 de Novembro de 2007, disponível em: <http://www.infopedia.pt/>
- Maroco, J. (2003). *Análise estatística – Com utilização do SPSS*. (2ª ed). Lisboa: Edições Sílabo.
- Maroco, J. & Bispo, R. (2003). *Estatística aplicada às ciências sociais e humanas*. Lisboa: Climepsi Editores
- Martins, S. (2008). *Relação entre cooperação e coesão*. (Monografia de Licenciatura em Psicologia Social e das Organizações). Lisboa: Instituto Superior de Psicologia Aplicada.
- Mullen, B., & Copper, C. (1994). The relation between group cohesiveness and performance: An integration. *Psychological Bulletin*, 115, 210-227.
- Paskevitch, D.M.; Estabrooks, P.A., Brawley, L.R. & Carron, A.V. (2001). Group Cohesion in Sport and Exercise. In R. Singer, H. Hausenblas & C. Janelle (Eds.), *Handbook of Sport Psychology*, 2nd Edition (pp. 472-494). New York: John Wiley and Sons, inc.
- Pestana, M.H., & Gageiro, J.N. (2003). *Análise de dados para Ciências Sociais – A complementariedade do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Salas, E., Rozzel, D., Mullen, B., & Driskell, J. (1999). The effect of team building on performance – An integration. In: *Small Group Research* (1999), vol. 30 (3), 309-329
- Weinberg, R., & Gould, D. (2003). *Foundations of sport and exercise psychology* (3ª Ed). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Widmeyer, W. N., Brawley, L. R., & Carron, A. V. (1985). *The measurement of cohesion in sport teams: The Group Environment Questionnaire*. London, On: Sports Dynamics.

ANEXO

QUESTIONÁRIO DE AMBIENTE DE GRUPO

Data: ___/___/___

Instruções: Este questionário destina-se a avaliar a forma como vê a equipa desportiva de que faz parte. Não há respostas certas ou erradas, seja sincero e responda de acordo com a sua primeira reacção. Algumas perguntas podem parecer repetidas mas, por favor, responda a **TODAS** as questões. As suas respostas são inteiramente confidenciais, pois o questionário é **ANÓNIMO**.

As seguintes questões destinam-se a avaliar a forma como se **SENTE PESSOALMENTE ENVOLVIDO** na sua equipa. Assinale com uma cruz os números de 1 a 9, o que melhor indicar o seu grau de concordância com cada uma das afirmações.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Discordo Totalmente									Concordo Totalmente

LEMBRE-SE de que não há respostas certas ou erradas. Procure ser o mais sincero(a) e aberto(a) possível de modo a permitir uma melhor compreensão da forma como se sente. Tenha o cuidado em responder a todas as questões.

- | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Não vou sentir saudades dos meus colegas de equipa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| 2. Não estou satisfeito com o grau de vontade de ganhar (vencer) da minha equipa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| 3. Esta equipa não me dá oportunidades suficientes para melhorar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| 4. Prefiro outras festas às festas da equipa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| 5. Os membros da nossa equipa preferem sair sozinhos do que conviver com a equipa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| 6. Todos assumimos a responsabilidade por qualquer derrota ou fraco rendimento da equipa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| 7. A nossa equipa gostaria de conviver fora da época desportiva. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| 8. Se os colegas da nossa equipa têm conflitos nos treinos, todos os atletas os querem ajudar de modo a que se possa voltar a trabalhar em conjunto. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| 9. Os colegas da nossa equipa não são unidos fora dos jogos e treinos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| 10. Todos os atletas estão preparados para porem de lado os seus objectivos pessoais pelos da equipa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |

Anexo C

QUESTIONÁRIO DE COOPERAÇÃO DESPORTIVA (QCD)

Instruções: Assinale, com sinceridade, uma "X" no seu grau de concordância com as frases seguintes. Não há respostas certas nem erradas. Interessa-nos apenas a sua opinião.

DATA: / /

Muito Bastante Algo Pouco Nada

1	Se todos nos esforçarmos e nos ajudarmos uns aos outros, a equipa irá melhorar e alcançar os seus objectivos					
2	Eu colaboro com os meus companheiros e com o meu treinador, sejam quais forem as circunstâncias do jogo					
3	É tão importante cooperar fora do terreno de jogo como em campo, embora eu me considere um profissional.					
4	Quando ajudo o treinador, seguindo as suas instruções e esforçando-me nos jogos e nos treinos, espero que ele me reconheça, dizendo-me ou colocando-me na equipa inicial.					
5	Coopero com o treinador, independentemente de ser titular ou suplente					
6	Colaboro com os meus companheiros de equipa, ainda que na equipa possa existir algum grupo que não ajude os companheiros.					
7	Trabalho conjuntamente com o treinador, independentemente de ser titular ou suplente.					
8	Quando com o meu jogo ou com o meu esforço ajudo algum companheiro em campo, espero ser reconhecido de alguma forma.					
9	Sigo sempre as instruções do meu treinador e acato as suas decisões, tanto nos jogos como nos treinos, chegando a sacrificar as minhas ideias acerca do jogo.					
10	Para concretizar os objectivos da equipa, temos de nos ajudar uns aos outros fora do campo, em questões pessoais, ou no balneário.					
11	Esforço-me muito durante os treinos, ainda que isso signifique competir com algum companheiro.					
12	A minha cooperação com os meus companheiros e treinador, tanto nos jogos como nos treinos, depende da colaboração que eles me dão a mim.					
13	Eu colaboro com os meus companheiros, mesmo que estes tenham mais capacidades do que eu.					
14	Eu coopero durante o jogo, mesmo que não se note, por exemplo, movimentando-me sem bola ou dobrando um companheiro.					
15	Se todos cooperarmos, a equipa fica mais unida e pode render mais ou trabalhar melhor.					

Anexo D

Ranks

		N	Mean Rank	Sum of Ranks
AIG_S2 - AIG_S1	Negative Ranks	5 ^a	6,90	34,50
	Positive Ranks	6 ^b	5,25	31,50
	Ties	5 ^c		
	Total	16		
AIG_T2 - AIG_T1	Negative Ranks	7 ^d	6,07	42,50
	Positive Ranks	8 ^e	9,69	77,50
	Ties	1 ^f		
	Total	16		
IG_S2 - IG_S1	Negative Ranks	9 ^g	6,83	61,50
	Positive Ranks	6 ^h	9,75	58,50
	Ties	1 ⁱ		
	Total	16		
IG_T2 - IG_T1	Negative Ranks	2 ^j	1,50	3,00
	Positive Ranks	10 ^k	7,50	75,00
	Ties	4 ^l		
	Total	16		

a. AIG_S2 < AIG_S1

b. AIG_S2 > AIG_S1

c. AIG_S2 = AIG_S1

d. AIG_T2 < AIG_T1

e. AIG_T2 > AIG_T1

f. AIG_T2 = AIG_T1

g. IG_S2 < IG_S1

h. IG_S2 > IG_S1

i. IG_S2 = IG_S1

j. IG_T2 < IG_T1

k. IG_T2 > IG_T1

l. IG_T2 = IG_T1

Test Statistics^f

	AIG_S2 - AIG_S1	AIG_T2 - AIG_T1	IG_S2 - IG_S1	IG_T2 - IG_T1
Z	-,134 ^a	-1,000 ^b	-,085 ^a	-2,835 ^b
Asymp. Sig. (2-tailed)	,893	,317	,932	,005

a. Based on positive ranks.

b. Based on negative ranks.

c. Wilcoxon Signed Ranks Test

Ranks

		N	Mean Rank	Sum of Ranks
F1_Coop_con_2 - F1_Coop_Con_1	Negative Ranks	8 ^a	6,69	53,50
	Positive Ranks	5 ^b	7,50	37,50
	Ties	3 ^c		
	Total	16		
F2_Coop_inc_2 - F2_Coop_Inc_1	Negative Ranks	5 ^d	5,50	27,50
	Positive Ranks	8 ^e	7,94	63,50
	Ties	3 ^f		
	Total	16		
F3_Coop_trn_2 - F3_Coop_trn_1	Negative Ranks	5 ^g	6,10	30,50
	Positive Ranks	5 ^h	4,90	24,50
	Ties	6 ⁱ		
	Total	16		

- a. F1_Coop_con_2 < F1_Coop_Con_1
- b. F1_Coop_con_2 > F1_Coop_Con_1
- c. F1_Coop_con_2 = F1_Coop_Con_1
- d. F2_Coop_inc_2 < F2_Coop_Inc_1
- e. F2_Coop_inc_2 > F2_Coop_Inc_1
- f. F2_Coop_inc_2 = F2_Coop_Inc_1
- g. F3_Coop_trn_2 < F3_Coop_trn_1
- h. F3_Coop_trn_2 > F3_Coop_trn_1
- i. F3_Coop_trn_2 = F3_Coop_trn_1

Test Statistics^c

	F1_Coop_ con_2 - F1_ Coop_Con_1	F2_Coop_ inc_2 - F2_ Coop_Inc_1	F3_Coop_ trn_2 - F3_ Coop_trn_1
Z	-,569 ^a	-1,282 ^b	-,318 ^a
Asymp. Sig. (2-tailed)	,569	,200	,751

- a. Based on positive ranks.
- b. Based on negative ranks.
- c. Wilcoxon Signed Ranks Test

Statistics

	AIG_S1	AIG_T1	IG_S1	IG_T1	AIG_S2	AIG_T2	IG_S2	IG_T2	F1_Coop_Con_1	F2_Coop_Inc_1	F3_Coop_Inc_1	F1_Coop_Con_2	F2_Coop_Inc_2	F3_Coop_Inc_2
N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Valid	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Missing	15,4000	12,3750	16,6250	18,5000	15,4375	13,3125	16,6875	21,1250	7,0625	32,1875	9,8125	6,8125	32,7500	9,6250
Mean														

Anexo E

Anexo F

Ranks

	GRP_AIG_S_1	N	Mean Rank	Sum of Ranks
AIG_S2	GRP_ALTA_AIG_S_1	8	10,13	81,00
	GRP_BAIXA_AIG_S1	8	6,88	55,00
	Total	16		
AIG_T2	GRP_ALTA_AIG_S_1	8	8,63	69,00
	GRP_BAIXA_AIG_S1	8	8,38	67,00
	Total	16		
IG_S2	GRP_ALTA_AIG_S_1	8	8,63	69,00
	GRP_BAIXA_AIG_S1	8	8,38	67,00
	Total	16		
IG_T2	GRP_ALTA_AIG_S_1	8	8,00	64,00
	GRP_BAIXA_AIG_S1	8	9,00	72,00
	Total	16		
F1_Coop_con_2	GRP_ALTA_AIG_S_1	8	7,38	59,00
	GRP_BAIXA_AIG_S1	8	9,63	77,00
	Total	16		
F2_Coop_inc_2	GRP_ALTA_AIG_S_1	8	8,94	71,50
	GRP_BAIXA_AIG_S1	8	8,06	64,50
	Total	16		
F3_Coop_trn_2	GRP_ALTA_AIG_S_1	8	9,94	79,50
	GRP_BAIXA_AIG_S1	8	7,06	56,50
	Total	16		

Test Statistics^b

	AIG_S2	AIG_T2	IG_S2	IG_T2	F1_Coop_con_2	F2_Coop_inc_2	F3_Coop_trn_2
Mann-Whitney U	19,000	31,000	31,000	28,000	23,000	28,500	20,500
Wilcoxon W	55,000	67,000	67,000	64,000	59,000	64,500	56,500
Z	-1,399	-,106	-,106	-,422	-,955	-,373	-1,229
Asymp. Sig. (2-tailed)	,162	,915	,916	,673	,340	,709	,219
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,195 ^a	,959 ^a	,959 ^a	,721 ^a	,382 ^a	,721 ^a	,234 ^a

a. Not corrected for ties.

b. Grouping Variable: GRP_AIG_S_1

Anexo G

Ranks

	GRP_AIG_T_1	N	Mean Rank	Sum of Ranks
AIG_S2	GRP_ALTA_AIG_T_1	8	10,50	84,00
	GRP_BAIXA_AIG_T_1	8	6,50	52,00
	Total	16		
AIG_T2	GRP_ALTA_AIG_T_1	8	10,00	80,00
	GRP_BAIXA_AIG_T_1	8	7,00	56,00
	Total	16		
IG_S2	GRP_ALTA_AIG_T_1	8	7,38	59,00
	GRP_BAIXA_AIG_T_1	8	9,63	77,00
	Total	16		
IG_T2	GRP_ALTA_AIG_T_1	8	8,81	70,50
	GRP_BAIXA_AIG_T_1	8	8,19	65,50
	Total	16		
F1_Coop_con_2	GRP_ALTA_AIG_T_1	8	8,44	67,50
	GRP_BAIXA_AIG_T_1	8	8,56	68,50
	Total	16		
F2_Coop_inc_2	GRP_ALTA_AIG_T_1	8	10,56	84,50
	GRP_BAIXA_AIG_T_1	8	6,44	51,50
	Total	16		
F3_Coop_trn_2	GRP_ALTA_AIG_T_1	8	10,75	86,00
	GRP_BAIXA_AIG_T_1	8	6,25	50,00
	Total	16		

Test Statistics^b

	AIG_S2	AIG_T2	IG_S2	IG_T2	F1_Coop_con_2	F2_Coop_inc_2	F3_Coop_trn_2
Mann-Whitney U	16,000	20,000	23,000	29,500	31,500	15,500	14,000
Wilcoxon W	52,000	56,000	59,000	65,500	67,500	51,500	50,000
Z	-1,721	-1,273	-,950	-,264	-,053	-1,758	-1,923
Asymp. Sig. (2-tailed)	,085	,203	,342	,792	,958	,079	,054
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,105 ^a	,234 ^a	,382 ^a	,798 ^a	,959 ^a	,083 ^a	,065 ^a

a. Not corrected for ties.

b. Grouping Variable: GRP_AIG_T_1

Anexo H

Ranks

	GRP_IG_S_1	N	Mean Rank	Sum of Ranks
AIG_S2	GRP_ALTA_IG_S_1	9	10,22	92,00
	GRP_BAIXA_IG_S_1	7	6,29	44,00
	Total	16		
AIG_T2	GRP_ALTA_IG_S_1	9	9,50	85,50
	GRP_BAIXA_IG_S_1	7	7,21	50,50
	Total	16		
IG_S2	GRP_ALTA_IG_S_1	9	8,83	79,50
	GRP_BAIXA_IG_S_1	7	8,07	56,50
	Total	16		
IG_T2	GRP_ALTA_IG_S_1	9	8,94	80,50
	GRP_BAIXA_IG_S_1	7	7,93	55,50
	Total	16		
F1_Coop_con_2	GRP_ALTA_IG_S_1	9	8,50	76,50
	GRP_BAIXA_IG_S_1	7	8,50	59,50
	Total	16		
F2_Coop_inc_2	GRP_ALTA_IG_S_1	9	11,33	102,00
	GRP_BAIXA_IG_S_1	7	4,86	34,00
	Total	16		
F3_Coop_trn_2	GRP_ALTA_IG_S_1	9	10,06	90,50
	GRP_BAIXA_IG_S_1	7	6,50	45,50
	Total	16		

Test Statistics^b

	AIG_S2	AIG_T2	IG_S2	IG_T2	F1_Coop_con_2	F2_Coop_inc_2	F3_Coop_trn_2
Mann-Whitney U	16,000	22,500	28,500	27,500	31,500	6,000	17,500
Wilcoxon W	44,000	50,500	56,500	55,500	59,500	34,000	45,500
Z	-1,681	-,963	-,319	-,426	,000	-2,738	-1,508
Asymp. Sig. (2-tailed)	,093	,336	,750	,670	1,000	,006	,132
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,114 ^a	,351 ^a	,758 ^a	,681 ^a	1,000 ^a	,005 ^a	,142 ^a

a. Not corrected for ties.

b. Grouping Variable: GRP_IG_S_1

Anexo I

Ranks

	GRP_IG_T_1	N	Mean Rank	Sum of Ranks
AIG_S2	GRP_ALTA_IG_T_1	8	10,06	80,50
	GRP_BAIXA_IG_T_1	8	6,94	55,50
	Total	16		
AIG_T2	GRP_ALTA_IG_T_1	8	10,75	86,00
	GRP_BAIXA_IG_T_1	8	6,25	50,00
	Total	16		
IG_S2	GRP_ALTA_IG_T_1	8	8,31	66,50
	GRP_BAIXA_IG_T_1	8	8,69	69,50
	Total	16		
IG_T2	GRP_ALTA_IG_T_1	8	11,88	95,00
	GRP_BAIXA_IG_T_1	8	5,13	41,00
	Total	16		
F1_Coop_con_2	GRP_ALTA_IG_T_1	8	8,06	64,50
	GRP_BAIXA_IG_T_1	8	8,94	71,50
	Total	16		
F2_Coop_inc_2	GRP_ALTA_IG_T_1	8	10,31	82,50
	GRP_BAIXA_IG_T_1	8	6,69	53,50
	Total	16		
F3_Coop_trn_2	GRP_ALTA_IG_T_1	8	10,81	86,50
	GRP_BAIXA_IG_T_1	8	6,19	49,50
	Total	16		

Test Statistics^b

	AIG_S2	AIG_T2	IG_S2	IG_T2	F1_Coop_con_2	F2_Coop_inc_2	F3_Coop_trn_2
Mann-Whitney U	19,500	14,000	30,500	5,000	28,500	17,500	13,500
Wilcoxon W	55,500	50,000	66,500	41,000	64,500	53,500	49,500
Z	-1,345	-1,910	-,158	-2,850	-,371	-1,545	-1,977
Asymp. Sig. (2-tailed)	,179	,056	,874	,004	,710	,122	,048
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,195 ^a	,065 ^a	,878 ^a	,003 ^a	,721 ^a	,130 ^a	,050 ^a

a. Not corrected for ties.

b. Grouping Variable: GRP_IG_T_1

Anexo J

Ranks

	GRP_coop_con1	N	Mean Rank	Sum of Ranks
AIG_S2	GRP_alta_coop_con	9	7,00	63,00
	GRP_baixa_coop_con	7	10,43	73,00
	Total	16		
AIG_T2	GRP_alta_coop_con	9	7,11	64,00
	GRP_baixa_coop_con	7	10,29	72,00
	Total	16		
IG_S2	GRP_alta_coop_con	9	6,72	60,50
	GRP_baixa_coop_con	7	10,79	75,50
	Total	16		
IG_T2	GRP_alta_coop_con	9	7,61	68,50
	GRP_baixa_coop_con	7	9,64	67,50
	Total	16		
F1_Coop_con_2	GRP_alta_coop_con	9	10,78	97,00
	GRP_baixa_coop_con	7	5,57	39,00
	Total	16		
F2_Coop_inc_2	GRP_alta_coop_con	9	5,94	53,50
	GRP_baixa_coop_con	7	11,79	82,50
	Total	16		
F3_Coop_trn_2	GRP_alta_coop_con	9	5,67	51,00
	GRP_baixa_coop_con	7	12,14	85,00
	Total	16		

Test Statistics^b

	AIG_S2	AIG_T2	IG_S2	IG_T2	F1_Coop_con_2	F2_Coop_inc_2	F3_Coop_trn_2
Mann-Whitney U	18,000	19,000	15,500	23,500	11,000	8,500	6,000
Wilcoxon W	63,000	64,000	60,500	68,500	39,000	53,500	51,000
Z	-1,464	-1,337	-1,702	-,851	-2,193	-2,469	-2,746
Asymp. Sig. (2-tailed)	,143	,181	,089	,395	,028	,014	,006
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,174 ^a	,210 ^a	,091 ^a	,408 ^a	,031 ^a	,012 ^a	,005 ^a

a. Not corrected for ties.

b. Grouping Variable: GRP_coop_con1

Anexo K

Ranks

	GRP_coop_inc1	N	Mean Rank	Sum of Ranks
AIG_S2	GRP_Alta_coop_inc	10	9,70	97,00
	GRP_baixa_coop_inc	6	6,50	39,00
	Total	16		
AIG_T2	GRP_Alta_coop_inc	10	9,50	95,00
	GRP_baixa_coop_inc	6	6,83	41,00
	Total	16		
IG_S2	GRP_Alta_coop_inc	10	8,30	83,00
	GRP_baixa_coop_inc	6	8,83	53,00
	Total	16		
IG_T2	GRP_Alta_coop_inc	10	10,05	100,50
	GRP_baixa_coop_inc	6	5,92	35,50
	Total	16		
F1_Coop_con_2	GRP_Alta_coop_inc	10	9,15	91,50
	GRP_baixa_coop_inc	6	7,42	44,50
	Total	16		
F2_Coop_inc_2	GRP_Alta_coop_inc	10	11,15	111,50
	GRP_baixa_coop_inc	6	4,08	24,50
	Total	16		
F3_Coop_trn_2	GRP_Alta_coop_inc	10	10,90	109,00
	GRP_baixa_coop_inc	6	4,50	27,00
	Total	16		

Test Statistics^b

	AIG S2	AIG T2	IG S2	IG T2	F1_Coop_con_2	F2_Coop_inc_2	F3_Coop_trn_2
Mann-Whitney U	18,000	20,000	28,000	14,500	23,500	3,500	6,000
Wilcoxon W	39,000	41,000	83,000	35,500	44,500	24,500	27,000
Z	-1,333	-1,096	-,218	-1,690	-,712	-2,915	-2,648
Asymp. Sig. (2-tailed)	,182	,273	,827	,091	,476	,004	,008
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,220 ^a	,313 ^a	,875 ^a	,093 ^a	,492 ^a	,002 ^a	,007 ^a

a. Not corrected for ties.

b. Grouping Variable: GRP_coop_inc1

Anexo L

Ranks

	GRP_coop_trn1	N	Mean Rank	Sum of Ranks
AIG_S2	GRP_Alta_coop_trn	8	9,19	73,50
	GRP_Baixa_coop_trn	8	7,81	62,50
	Total	16		
AIG_T2	GRP_Alta_coop_trn	8	9,69	77,50
	GRP_Baixa_coop_trn	8	7,31	58,50
	Total	16		
IG_S2	GRP_Alta_coop_trn	8	9,06	72,50
	GRP_Baixa_coop_trn	8	7,94	63,50
	Total	16		
IG_T2	GRP_Alta_coop_trn	8	10,94	87,50
	GRP_Baixa_coop_trn	8	6,06	48,50
	Total	16		
F1_Coop_con_2	GRP_Alta_coop_trn	8	7,88	63,00
	GRP_Baixa_coop_trn	8	9,13	73,00
	Total	16		
F2_Coop_inc_2	GRP_Alta_coop_trn	8	10,75	86,00
	GRP_Baixa_coop_trn	8	6,25	50,00
	Total	16		
F3_Coop_trn_2	GRP_Alta_coop_trn	8	11,44	91,50
	GRP_Baixa_coop_trn	8	5,56	44,50
	Total	16		

Test Statistics^b

	AIG_S2	AIG_T2	IG_S2	IG_T2	F1_Coop_con_2	F2_Coop_inc_2	F3_Coop_trn_2
Mann-Whitney U	26,500	22,500	27,500	12,500	27,000	14,000	8,500
Wilcoxon W	62,500	58,500	63,500	48,500	63,000	50,000	44,500
Z	-,592	-1,008	-,475	-2,059	-,531	-1,917	-2,511
Asymp. Sig. (2-tailed)	,554	,313	,635	,040	,596	,055	,012
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,574 ^a	,328 ^a	,645 ^a	,038 ^a	,645 ^a	,065 ^a	,010 ^a

a. Not corrected for ties.

b. Grouping Variable: GRP_coop_trn1

Correlations^a

Spearman's rho	AIG_S1	AIG_S2	AIG_T1	IG_S1	IG_T1	AIG_T2	IG_S2	IG_T2
Correlation Coefficient	1,000	,430	,154	,133	-,111	,090	,184	-,024
Sig. (2-tailed)		,096	,569	,623	,682	,741	,494	,929
AIG_S2	,430	1,000	,668**	,450	,365	,661**	-,058	,254
Correlation Coefficient	,096		,005	,081	,165	,005	,830	,342
Sig. (2-tailed)	,154	,668**	1,000	,505*	,326	,560*	-,186	,154
AIG_T1	,569	,005		,046	,218	,024	,491	,569
Correlation Coefficient	,133	,450	,505*	1,000	,569*	,329	,202	,313
Sig. (2-tailed)	,623	,081	,046		,021	,214	,453	,238
IG_S1	-,111	,365	,326	,569*	1,000	,693**	,296	,846**
Correlation Coefficient	,682	,165	,218	,021		,003	,265	,000
Sig. (2-tailed)	,090	,661**	,560*	,329	,693**	1,000	,333	,664**
AIG_T2	,741	,005	,024	,214	,003		,207	,005
Correlation Coefficient	,184	-,058	-,186	,202	,296	,333	1,000	,358
Sig. (2-tailed)	,494	,830	,491	,453	,265	,207		,173
IG_S2	-,024	,254	,154	,313	,846**	,664**	,358	1,000
Correlation Coefficient	,929	,342	,569	,238	,000	,005	,173	
Sig. (2-tailed)								

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

a. Listwise N = 16

Correlations^a

	F1_Coop_Con_1	F2_Coop_Inc_1	F3_Coop_trn_1	F1_Coop_con_2	F2_Coop_inc_2	F3_Coop_trn_2
Spearman's rho	1,000	-,322	-,273	,824**	-,349	-,572*
F1_Coop_Con_1						
Correlation Coefficient		-,322	,306	,000	,185	,021
Sig. (2-tailed)						
F2_Coop_Inc_1	-,322		,436	,023	,775**	,672**
Correlation Coefficient		1,000	,092	,932	,000	,004
Sig. (2-tailed)						
F3_Coop_trn_1	-,273	,436		-,077	,572*	,732**
Correlation Coefficient		,092	1,000	,778	,021	,001
Sig. (2-tailed)						
F1_Coop_con_2	,824**	,023	-,077		-,117	-,345
Correlation Coefficient		,932	,778	1,000	,667	,190
Sig. (2-tailed)						
F2_Coop_inc_2	-,349	,775**	,572*	-,117		,765**
Correlation Coefficient		,000	,021	,667	1,000	,001
Sig. (2-tailed)						
F3_Coop_trn_2	-,572*	,672**	,732**	-,345	,765**	
Correlation Coefficient		,004	,001	,190	,001	1,000
Sig. (2-tailed)						

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

a. Listwise N = 16

Anexo O

Correlaciones^a

Spearmans rho	F1_Coop_Con_1	F2_Coop_Inc_1	F3_Coop_In_1	F1_Coop_Con_2	F2_Coop_Inc_2	F3_Coop_In_2	AIG_S1	AIG_T1	IG_S1	IG_T1	AIG_S2	AIG_T2	IG_S2	IG_T2
F1_Coop_Con_1 Correlation Coefficient	1,000													
Sig. (2-tailed)														
F2_Coop_Inc_1 Correlation Coefficient	-.322	1,000												
Sig. (2-tailed)	.000													
F3_Coop_In_1 Correlation Coefficient	.225	.436	1,000											
Sig. (2-tailed)	.000	.000												
F1_Coop_Con_2 Correlation Coefficient	.324**	-.273	-.349	1,000										
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000											
F2_Coop_Inc_2 Correlation Coefficient	-.349	.775**	-.117	-.117	1,000									
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000										
F3_Coop_In_2 Correlation Coefficient	.185	.021	.667	-.117	.765**	1,000								
Sig. (2-tailed)	.000	.021	.000	.000	.000									
AIG_S1 Correlation Coefficient	-.438	.004	.190	-.349	.001	.404	1,000							
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000								
AIG_T1 Correlation Coefficient	-.138	.347	.373	-.074	.563*	.562*	.154	1,000						
Sig. (2-tailed)	.011	.000	.000	.000	.000	.000	.000							
IG_S1 Correlation Coefficient	-.071	.481	.223	-.132	.606*	.460	.133	.605*	1,000					
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000						
IG_T1 Correlation Coefficient	-.137	.267	.408	-.325	.437	.543*	.623	.046	.669*	1,000				
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000					
AIG_S2 Correlation Coefficient	-.388	.193	.588	-.333	.208	.097	.096	.688**	.365	.365	1,000			
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000				
AIG_T2 Correlation Coefficient	-.405	.142	.408	-.567*	.377	.621*	.090	.660*	.165	.165	.661**	1,000		
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000			
IG_S2 Correlation Coefficient	-.486	.202	.691	-.661**	.182	.190	.184	.186	.286	.286	.333	.333	1,000	
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		
IG_T2 Correlation Coefficient	-.239	.328	.604*	-.280	.263	.640*	-.024	.154	.313	.313	.264	.264	.358	1,000
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

a. Listwise N = 16