



Coesão de equipes: a adaptação do instrumento de pesquisa norte-americano Multidimensional Sport Cohesion Instrument para a realidade empresarial e esportiva no Brasil

Team cohesion: adaptation of the US research tool “Multidimensional Sport Cohesion Instrument” for the business and sporting context in Brazil

Sandra Martins Moreira¹
Robson Luiz Montanari¹
Luiz Alberto Pilatti¹

Resumo: O objetivo do presente estudo foi adaptar um instrumento coesivo de equipe válido e confiável da área do esporte norte-americano para o meio empresarial e esportivo brasileiro. A primeira versão do instrumento adaptado foi aplicada a um teste-piloto com 45 participantes, demonstrando alta consistência interna e baixa variação entre as 22 questões que o compõem. Após o teste-piloto, o instrumento foi submetido a um juiz para definir a versão para teste e reteste. O estudo completo pesquisou 173 membros de diferentes equipes. Após as duas aplicações, de teste e reteste, os resultados foram tabulados e, utilizando-se das orientações de Cronbach (2004), foi calculado o coeficiente α (alfa) de Cronbach, que apresenta uma estimativa de confiabilidade sobre o instrumento. O coeficiente α encontrado para o instrumento global foi de $\alpha = 0,9599$ no teste, e de $\alpha = 0,9648$ no reteste. Os resultados apontam a consistência interna dos 22 itens de coesão de equipe como muito alta. Os estudos demonstram os coeficientes α (alfa) de Cronbach das variáveis que compõem o instrumento, nomeadas de atração ao grupo, qualidade de trabalho, unidade de propósito e papéis valorizados. O instrumento adaptado possui consistência aceitável nas quatro dimensões, assim como para os diversos tipos de equipes estudadas no meio empresarial e esportivo brasileiro.

Palavras-chave: Coesão de equipe; Instrumento de Pesquisa; Consistência Interna.

Abstract: This study aimed to adapt a team cohesion tool shown to be valid and reliable in the American sports scenario, to the Brazilian sports and business reality. We piloted the first version of the adapted instrument with 45 participants, obtaining high internal consistency and low variation among the 22 questions of the instrument. The instrument was subsequently submitted to a judge to define the version for the test and re-test. The complete study surveyed 173 members of different teams. After the test and re-test, results were tabulated, and in line with Cronbach's recommendations (2004), we used the alpha coefficient as an index of reliability of the instrument. The alpha coefficient found for the global instrument was $\alpha=0.9599$ in the test, and $\alpha=0.9648$ in the re-test. The results indicated a high internal consistency of the 22 items about team cohesion. The studies demonstrated Cronbach's alpha coefficients of the following variables that compound the instrument: attraction to the group, quality of teamwork, unity of purpose and valued roles. The adapted instrument showed acceptable consistency in its four dimensions, and also for the various types of teams studied in the Brazilian business and sports environment.

Keywords: Team cohesion; Research instrument; Interior consistency.

1 Introdução

A necessidade de soluções eficazes para o ambiente laboral coletivo, requeridas por um cenário constantemente redesenhado, como observam Claver-Cortés et al. (2007), deve-se, em medida significativa, pela adoção de estruturas mais flexíveis como a gestão baseada

em equipes no ambiente organizacional, relatam Sacomano & Escrivão (2000) e Bejarano (2006).

Com muito entusiasmo, inúmeros autores compartilham suas experiências, atribuindo às equipes a responsabilidade por melhores índices de

¹ Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção – PPGEP, Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR, Av. Monteiro Lobato, Km 4, CEP 84016-210, Ponta Grossa, PR, Brasil, e-mail: sandra@unisep.edu.br; prof_robson@terra.com.br; lapilatti@utfpr.edu.br

produtividade. No ambiente empresarial, Robbins & Finley (1997), Chang (1999), Katzenbach & Smith (2001), Drucker (2001), Moscovici (2003), Bejarano & Pilatti (2008) e Montanari et al. (2011) apontam vantagens inquestionáveis do mundo da coletividade.

No universo do esporte, o entusiasmo não é diferente. Michael Jordan (2009, p. 51), em associação à necessidade de trabalho em equipe, infere que “otalentado vence jogos, mas trabalho em equipe e inteligência vencem campeonatos”. Carlos Alberto Parreira (2006), em linha argumentativa semelhante, infere que o espírito de equipe é absolutamente fundamental para que estrelas brilhem e conquistas aconteçam. Phil Jackson (1997) evidencia a necessidade da troca do “eu” pelo “nós”. Rezende (2006) vai além e aponta que a coesão é o elemento fundamental para a existência de uma verdadeira equipe.

Conduzir equipes na obtenção de melhor desempenho, no ambiente corporativo ou do esporte, não é tarefa simples, mesmo quando se podem reunir os melhores talentos individuais. O desempenho das equipes está relacionado com inúmeros fatores. Karakowsky et al. (2004) mencionam percepções e influências entre homens e mulheres trabalhando em equipe. Costa (2003) discute a importância da confiança na eficácia da equipe. Jackson (2014, p. 14) aponta a necessidade de “[...] anos de abnegação para que os jovens atletas deixem de lado os próprios egos e se engajem de corpo e alma na experiência de grupo”.

Não obstante e independente do ambiente de equipes, o desempenho dos grupos está intimamente associado ao relacionamento de seus integrantes, à coesão da equipe. Para autores como Carron et al. (1985), Robbins (2002), Wagner (2006) e Machado (2006), a coesão da equipe é fator decisivo na *performance* do grupo. Jackson (2014) menciona a importância da coesão ao associá-la a uma arte, a de transformar um grupo de jovens ambiciosos em um time integrado e campeão.

A necessidade de um entendimento mais abrangente no que tange a coesão, equipes, métodos e instrumentos que auxiliam na busca e gerenciamento da coesão das equipes é, diante do atual cenário, fundamental para a maximização do desempenho de equipes em qualquer ambiente. O que se pretende no presente estudo é adaptar um instrumento de pesquisa norte-americano, Multidimensional Sport Cohesion Instrument (MSCI), utilizado para mensurar a coesão de equipes na área esportiva, para a realidade empresarial e esportiva no Brasil.

2 Marco teórico referencial

A evolução dos estudos da coesão aponta que o primeiro trabalho sistemático sobre o tema foi realizado por Festinger et al. (1950). No estudo, coesão foi considerada um campo de forças que atua sobre os membros para que permaneçam em grupo.

Foram evidenciadas duas questões: atração do grupo e meios de controle. Para Carron et al. (1985), a coesão é formada por dois componentes, os sociais e os relacionados à tarefa. Os autores definiram coesão como um processo dinâmico que reflete a intenção de o grupo se unir e se manter unido em busca de metas e objetivos relacionados à tarefa; já o social reflete a atração interpessoal entre os integrantes do grupo. Nessa linha, Tutko & Richards (1984) salientam que um grupo coeso é a junção de indivíduos que pensam, sentem e atuam como uma unidade.

Wolfe & Box (1987) inferem que a coesão atua como um elemento construtor social e está apoiado em um tripé: o histórico da coesão se baseia na semelhança entre os indivíduos na parte social mais do que na intelectual; a moral do grupo ou nível de motivação é percebido através das medidas sociométricas, que preveem a indicação de pares mútuos, menos preferidos, e seleções de parceiros de trabalho; e a base do grupo em coordenar e controlar esforços, mesmo baseado nas necessidades de autoridade ou dominância. Ideias convergentes são observadas em Robbins (2002), e Wagner (2006) destaca a importância da interação entre os membros da equipe. Robbins (2002) evidencia três níveis para que a coesão se desenvolva: no tempo que os participantes passam juntos, o tamanho pequeno da equipe facilita a interação e as equipes se fortalecem e se unem quando enfrentam ameaças externas, gerando maior aproximação dos membros.

Para Rocco (2004), inicialmente o conceito de coesão era um termo meramente descritivo. Vários estudos posteriores apontaram fatores que interferem na coesão do grupo, entre eles o grau de concordância com os objetivos propostos ao grupo, interações que se estabelecem no grupo, antagonismos e conflitos intergrupais, grau de proximidade ou semelhança cultural e a história de sucessos anteriores do grupo. Machado (2006) vai mais além e menciona a coesão como um processo complexo, dinâmico e variável ao longo do tempo, que não aparece de repente e, também, não é permanente. É necessária a manutenção, que pode ser estimulada por todos os integrantes e lideranças.

O primeiro instrumento de medição do nível de coesão utilizado foi o *Sport Cohesiveness Questionnaire*, conhecido como Questionário de Coesão no Esporte, desenvolvido por Martens, Lander e Loy (1972) apud Weinberg & Gould (2001). O instrumento possui sete indicadores que medem a atração interpessoal ou classificam atração pelo grupo. Para esse instrumento não foram aplicadas as medidas de confiabilidade ou validade de construção (Weinberg & Gould, 2001). O instrumento apresenta ênfase na coesão social e foi considerado de caráter unidimensional. A insatisfação com essas definições unidimensionais geraram a

construção de novos instrumentos de mensuração do nível de coesão no esporte.

Para Carron et al. (2002a), a coesão de grupo contempla dois componentes: o primeiro associado ao desenvolvimento e manutenção das relações interpessoais, gerados pela relação social entre os membros do grupo, o segundo está ligado aos processos de tarefa, associado à atividade em grupo para atingir objetivos. Essa visão descreve a coesão de grupo com natureza multidimensional. Estudos baseados somente na atração grupal são inadequados para explicar a natureza multidimensional da coesão em equipes. Yukelson et al. (1984) inferem que para avaliar coesão do grupo é necessário que os instrumentos reflitam fatores associados às metas e objetivos que o grupo busca atingir tanto quanto fatores associados ao desenvolvimento e manutenção das relações interpessoais positivas, apresentando a coesão como fator multidimensional.

Carron et al. (1985) desenvolveram um novo instrumento: Group Environment Questionnaire – GEQ, traduzido como Questionário de Ambiente Grupal – QAG, que diferencia o indivíduo e o grupo e os interesses relacionados às tarefas e os sociais. Assim, foram divididos dois tipos distintos de coesão ou duas forças distintas que agem para que os membros permaneçam em grupo. O primeiro tipo está voltado para a execução das tarefas, ou seja, são os esforços coletivos do grupo para alcançar as metas comuns. O segundo representa o lado social e refere-se a aspectos do relacionamento, afinidades entre os participantes. Esse modelo segue a base conceitual multidimensional em que foi testada e estabelecida a confiabilidade e validade de construção do instrumento. O modelo de coesão desenvolvido por Carron et al. (2002a), além de separar as dimensões sociais e tarefa, tem como pressupostos aspectos individuais e grupais da coesão:

- a) Integração do grupo em relação aos aspectos sociais;
- b) Integração do grupo em relação à tarefa;
- c) Atração individual para o grupo em relação aos aspectos sociais;
- d) Atração ao grupo em relação à tarefa.

A primeira categoria – integração do grupo – reflete as percepções individuais sobre as semelhanças e entrosamento dentro do grupo. A segunda categoria – atração individual para o grupo – reflete as motivações pessoais para manter o grupo. Na visão de Carron et al. (2002a), a coesão interpretada pela divisão das duas forças separa as dimensões sociais e as tarefas. Já a relacionada ao social representa como os membros do grupo sentem-se confortáveis na companhia uns dos outros, quanto gostam de pertencer ao grupo.

A coesão relacionada à tarefa, por sua vez, identifica o nível do trabalho grupal, isto é, quanto os membros do grupo trabalham juntos em busca dos objetivos.

Além disso, o estudo apresentado por Weinberg & Gould (2001) contribui apontando fatores de impacto da coesão grupal na área esportiva, como os ambientais ou situacionais, os pessoais, os de liderança e os de equipe, que representam uma hierarquia que parte do geral para o específico:

- a) **Fatores ambientais:** São considerados os gerais e representam as forças regulamentadoras que mantêm o grupo unido; são exemplos bolsa de estudos, idade, proximidade ou requisitos de qualificação;
- b) **Fatores pessoais:** São variáveis de extrema importância para o estudo da coesão esportiva, que podem afetar o desenvolvimento da coesão do grupo quando esquecidos; os autores salientam que esses fatores representam os motivos pelos quais os membros da equipe estão participando e como se envolvem nas atividades da equipe;
- c) **Estilos de liderança:** Referem-se à interação do técnico com os membros da equipe comandada e incluem o estilo de vida e os comportamentos dos líderes em relação ao grupo e a forma de relacionamento mantida com seus atletas; o líder desempenha papel vital para a coesão grupal através da forma de comunicação, clara, consistente e direta com o capitão e os demais membros da equipe, direcionando os esforços para o cumprimento dos objetivos, dividindo os papéis entre os integrantes da equipe;
- d) **Fatores de equipe:** São as características da tarefa, tais como esporte individual ou coletivo, regulamentação das ações do grupo, desejo e segurança da equipe.

A coesão está relacionada a fatores que participam ativamente do desempenho da equipe. A satisfação do indivíduo no grupo, a motivação para a realização das tarefas, a qualidade das tarefas e aceitação do papel do líder perante o grupo são fatores que mostram a amplitude do tema e a complexidade de se mensurar a coesão de equipes.

Yukelson et al. (1984) reafirmam a coesão como processo multidimensional e retratam a necessidade de um instrumento mais completo de medição. Seguindo os conceitos multidimensionais da coesão em grupo, desenvolveram um instrumento de 41 questões chamado Multidimensional Sport Cohesion Instrument (MSCI) ou Instrumento de Coesão Multidimensional no Esporte. As propriedades psicométricas do referido instrumento foram analisadas com os dados

procedentes de uma amostra de jogadores de basquete norte-americanos. A versão final do estudo apresentou 22 itens, medidos por escala Likert de 11 pontos, objetivando avaliar o tema deste artigo em quatro grandes dimensões: a) Qualidade do trabalho em equipe; b) Atração ao grupo; c) Unidade de propósito; d) Papéis valorizados. Esse instrumento de 22 itens para avaliação de coesão esportiva que utiliza os princípios da psicometria, foi validado e aprovado quanto a sua confiabilidade e validade de construção, com coeficiente de confiabilidade alfa de 0,93.

O instrumento de Yukelson et al. (1984) segue a definição dos fatores de coesão multidimensional, fazendo referência tanto à coesão social como à tarefa. Objetivando mensurar os dois fatores, foram criadas quatro dimensões: qualidade de trabalho em

equipe; atração ao grupo; unidade de propósito e papéis valorizados. A linha que avalia a coesão social é representada pela dimensão atração ao grupo e a linha referente à tarefa é mensurada pelas dimensões unidade de propósito, qualidade do trabalho em equipe e papéis valorizados.

A *qualidade de trabalho* em equipe mensura o relacionamento dos membros da equipe referente à tarefa. Objetiva, além disso, identificar se os integrantes trabalham juntos dentro de suas funções, se elas são compatíveis, bem definidas, qual o nível de doação dos indivíduos, resolução de conflitos, respeito, união gerada na equipe, sentimentos de amizade e o grau da disciplina para se atingir bom desempenho. O Quadro 1 sumariza os conceitos associados à dimensão:

Quadro 1. Dimensão Qualidade do trabalho em equipe.

Qualidade do trabalho em equipe	
Trabalho em equipe	Para Wolfe & Box (1987), equipes com alta coesão parecem estabelecer seus modelos de desempenho mais facilmente e oferecem um feixe maior de recompensas aos seus membros. Para os autores, grupos altamente coesos são mais eficazes porque pouca energia é necessária para manter o grupo e, além disso, o grupo pode direcionar a maior parte de sua energia na realização do objetivo ao invés de direcioná-la a conflitos internos, a seu manejo e solução.
Papel de compatibilidade	Segundo Wagner (2006, p. 222), “[...] pessoas que compartilham as mesmas atitudes, valores ou interesses tendem a sentir atração recíproca”. Para Rubio (2003), é necessário gerar um clima de confiança e cumplicidade na convivência da equipe, em que os membros devem sentir-se compatíveis e acreditar que o bom resultado depende muito mais da relação existente entre eles do que do desempenho individual.
Apoio e respeito mútuo	Para Wolfe & Box (1987, p. 250), “[...] a coesão de uma equipe gira em torno de fatores como gostos pessoais ou admiração mútua, semelhanças, aceitação dos objetivos do grupo, satisfação com o estilo de liderança, processo de tomada de decisão, estrutura e ambiente”.
Grau de doação	Weinberg & Gould (2001) apontam os fatores pessoais como pontos relevantes no contexto das equipes, que podem interferir na coesão do grupo quando não trabalhados. Eles representam o motivo pelo qual cada integrante está participando da atividade. Envolvem atitude, representada pelo nível de doação, compromisso em executar o que é proposto e satisfação em executar.
Resolução de conflito	Para Crary (1984), a coesão modifica-se quando há tensão no grupo. Com tensão moderada, os sentimentos fraternos são evidenciados; tensão alta pode afetar a estrutura do grupo; com pouca ou nenhuma tensão os integrantes terão menos colaboração no esforço total. Segundo Wagner (2006, p. 222), “[...] ameaças ao bem-estar de um grupo, originadas de fora, podem reforçar a coesão do grupo por propiciarem um inimigo comum que motiva uma resposta unificada. Porém o conflito entre grupos pode promover a coesão interna”. O autor salienta que utilizar o conflito para gerar coesão é perigoso porque desestimula a cooperação entre grupos.
União	Os estudos de coesão multidimensional apontam duas categorias: a primeira – integração de grupo – reflete as percepções individuais sobre a proximidade, semelhança e união dentro do grupo como um todo, como também a unificação do grupo; a segunda categoria refere-se à execução das tarefas (Carron et al., 2002b).
Papéis bem definidos	O líder deve organizar e orientar a equipe, através de comunicação clara e efetiva, discutir falhas ocorridas na execução, propor soluções e seu enfrentamento. O líder tem como papel fundamental acompanhar e direcionar a equipe durante toda a competição (Rubio, 2003). Segundo Weinberg & Gould (2001), o líder deve esclarecer os papéis de cada membro do grupo e evidenciar que a soma do desempenho de todos é que proporciona o sucesso da equipe. Cada integrante deve conhecer o seu papel e sua importância para o grupo, sentindo-se apoiado pelos colegas, aferindo orgulho de sua função no grupo.
Disciplina da equipe nas tarefas	Cartwright & Zander (1975) apontam que um grupo coeso é considerado aquele no qual os membros se reúnem a fim de trabalhar por um objetivo comum, aceitando as normas impostas e buscando cumpri-las para alcançar resultados coletivos em prol de todos.

Fonte: elaborado pelos autores.

Já na dimensão *atração ao grupo*, as variáveis que a compõem refletem o senso individual de atração e/ou satisfação para com o grupo, avaliadas pelos sentimentos de aceitação, orgulho de ser membro da equipe, significado, valor depositado nos membros da equipe, capacidade dos membros da equipe e desejo de continuar no grupo. O Quadro 2 evidencia as variáveis presentes nessa dimensão:

A dimensão *unidade de propósito* avalia a importância dada para a preparação da equipe, o grau de compromisso firmado com as normas de operação, compreensão clara dos objetivos que visam alcançar os objetivos e os métodos de reavaliar esses objetivos que a equipe almeja alcançar, como mostra o Quadro 3:

A dimensão *papéis valorizados* avalia o senso de identificação com a equipe através da percepção de cada indivíduo sobre seu papel nela, o senso de pertencer a ela, o grau de aceitação dos colegas e da liderança. A discussão no Quadro 4 evidencia essa dimensão:

Yukelson et al. (1984), autores do MSCSI, concluíram que seria necessário provar seu funcionamento em outros esportes, posto que a coesão pode variar de acordo com os esportes, que exigem diferentes

graus de coordenação ou interdependência entre os membros que compõem uma equipe. Weinberg & Gould (2001) destacam a versatilidade do instrumento elaborado por Yukelson et al. (1984), inferindo sobre a sua validade em distintas modalidades esportivas, evidenciando um elemento relevante para os propósitos do presente estudo.

3 Metodologia

A pesquisa caracteriza-se como de natureza aplicada, tendo por finalidade resolver problemas concretos. Quanto à abordagem, é de caráter quantitativo. Já em relação aos objetivos finais, essa pesquisa é identificada como exploratória. A fim de maximizar a qualidade do constructo e das medidas operacionais, foram adotadas as seguintes etapas: a) Exploração e revisão bibliográfica; b) Adaptação das questões para primeira versão do instrumento; c) Escolha e definição da população; d) Aplicação de teste-piloto; e) Verificação da consistência interna do instrumento adaptado com base no teste-piloto; f) Submissão a um juiz; g) Aplicação do teste e do reteste; h) Verificação da consistência interna do instrumento.

Quadro 2. Dimensão Atração de grupo.

Atração de grupo	
Sentimentos de apreciação	Yukelson et al. (1984): um grupo de coesão pode ser definido levando-se em consideração o grau de atração entre os indivíduos do grupo e a sua vontade de permanecer em grupo. Robbins (2002) salienta que coesão é a atração entre os membros e a motivação para permanecer como grupo.
Sentimentos de aceitação	As atrações individuais para o grupo (social) apresentam os sentimentos individuais dos membros da equipe sobre a aceitação pessoal e as interações sociais com o restante da equipe. Carron et al. (2002a) afirmam que os indivíduos que obtêm índice elevado de coesão apresentam alto sentimento sobre sua aceitação pessoal, mantendo relacionamento positivo com todos e atuando bem em conjunto.
Orgulho por fazer parte da equipe	Shawn e Shawn (1962) apud Wolfe & Box (1987) inferem que um grupo de trabalho bem-sucedido precisa satisfazer as necessidades do grupo através da realização das tarefas e do prazer social simultaneamente.
Valor dado à participação na equipe	Para Pisani et al. (1994), as sociedades, desde a mais antiga, manifestam-se através da formação de diferentes grupos, o homem tem por finalidade satisfazer suas necessidades humanas sociais participando desses grupos. “O reconhecimento concedido a um grupo por desempenho eficaz pode reforçar sentimentos de orgulho por pertencer ao grupo e pelo desempenho grupal” (Wagner, 2006, p. 222).
Continuidade na equipe	Evans e Jarvis (1980) apud Yukelson et al. (1984) propuseram que a atração do grupo pode incluir senso individual de envolvimento no grupo, sentimentos de aceitação e desejo de continuar sendo membro.
Significante e digno de valer a pena	Segundo descobertas de Rioux e Chappuis (1979) apud Hernandez & Gomes (2002, p. 141), “[...] a equipe como organização coesa não ocorre no início da formação do grupo de modo repentino, ela é construída pela vontade comum de todos. A coesão não ocorre naturalmente, mas através de um esforço reflexivo do grupo”.
Satisfeito com as amizades	Cratty (1984) afirma que grupinhos amigos dentro das equipes são usados como medida da coesão, baseando-se na crença de que, quanto mais amizades mútuas ocorrerem um grupo, mais feliz e coeso ele será.

Fonte: elaborado pelos autores.

Quadro 3. Dimensão Unidade de propósito.

Unidade de propósito	
Preparação da equipe	<p>Wolfe & Box (1987) salientam que o fator motivacional existente na equação coesão/ produtividade faz com que grupos coesos aprendam mais do que grupos menos coesos, mas somente quando eles querem aprender.</p> <p>Os estilos de liderança referem-se à interação entre o técnico e seus atletas. O líder necessita de comportamentos de líder como também de um bom relacionamento com os integrantes do grupo, mantendo uma comunicação aberta, clara e direta. Os comportamentos dos líderes representam papel vital na coesão da equipe (Weinberg & Gould, 2001).</p> <p>Para Machado (2006), alguns determinantes situacionais interferem diretamente na coesão grupal, entre eles questões políticas, administrativas, pessoais e condições de treinamento, contratos e troca de treinadores. Os grupos pequenos e os que permanecem juntos por longo tempo tendem a apresentar níveis mais altos de coesão, pois a proximidade física exigida nos treinos e nas concentrações, a convivência no mesmo ambiente para além dos horários de atividades contribui para formar a coesão grupal.</p>
Compromisso para com as operações da equipe	Rubio (2003) evidencia que a coesão de uma equipe se manifesta ante a existência e determinação entre os membros de construir e perseguir objetivos. Portanto, uma equipe obtém a coesão quando o compromisso de realizar a tarefa em benefício do grupo desenvolve-se entre seus membros, sobrepondo-se aos interesses individuais.
Clareza do objetivo da equipe	<p>Para Rocco (2004), um dos fatores que interferem na coesão do grupo é o grau de concordância com os objetivos propostos ao grupo. Para o autor, é necessário o aceite dos objetivos para que haja engajamento e dedicação na execução.</p> <p>“Metas grupais compartilhadas incentivam os membros a trabalharem juntos. Quando os membros do grupo participam da definição de seu propósito e metas, passam a conhecer e a influenciar uns aos outros” (Wagner, 2006, p. 222).</p>
Método de reavaliar as metas	As metas e objetivos que o grupo está tentando alcançar são de particular importância para os esportes em equipe, tanto quanto as interdependências funcionais (Yukelson et al., 1984). É necessário que os grupos reavaliem suas metas frequentemente, a fim de mantê-las possíveis e atrativas para o grupo.

Fonte: elaborado pelos autores.

Quadro 4. Dimensão Papéis valorizados.

Papéis valorizados	
Senso de fazer parte da equipe	<p>Feldman (1968) apud Yukelson et al. (1984) observa que o grau de especialização do papel de cortesia entre os membros do grupo (por exemplo: a eficiência com que os membros do grupo realizam suas funções) e o consenso em relação ao número de normas relevantes do grupo parecem estar relacionadas à união entre os participantes do grupo.</p> <p>Para Rubio (2003), o resultado satisfatório de um grupo depende muito mais da relação efetiva entre os integrantes da equipe do que do desempenho isolado de um deles.</p>
Valor da função reconhecido pelos membros da equipe	<p>Libo (1953) apud Yukelson et al. (1984) foi um dos primeiros a investigar a coesão do grupo como atração e notou que a coesão pode aumentar através de características como os objetivos ou atividades do grupo, o prestígio ou status que o grupo pode oferecer a seus membros ou a atração interpessoal entre eles.</p> <p>Como descoberto por Gouran (1982) e Leana (1985) apud Wolfe & Box (1987), grupos altamente coesos são frequentemente menos autocensuradores e menos objetivos quando negociam com seus parceiros, por receio de magoar ou destruir a solidariedade delicada do grupo.</p>
Valor da função reconhecido pelos treinadores	<p>Para Rubio (2003), o líder de uma equipe assume uma forma peculiar de autoridade, podendo participar ativamente no processo de construção de normas e valores do grupo. O líder contribui através da comunicação, discutindo falhas em um jogo e propondo maneiras de enfrentar, organizando e orientando. A avaliação do líder para os membros da equipe é motivadora e se realiza através do reconhecimento.</p> <p>O papel do técnico é muito maior do que apenas treinar as equipes, pois ele influencia na orientação do indivíduo para a vida. A liderança de um grupo é fundamental para sua organização e coesão. O líder, além de organizar a equipe, é visto como modelo pelos integrantes das equipes (Weinberg & Gould, 2001).</p>

Fonte: elaborado pelos autores

A revisão bibliográfica contemplou materiais disponíveis na literatura, observando-se os preceitos de Quivy & Campenhoudt (1998) de exploração, na etapa de ruptura. A exploração teve como objetivo apurar as variáveis de influência sobre a coesão de equipe para construção do marco teórico referencial e identificação dos instrumentos que mensuram a coesão de equipes. Uma vez identificado e definido um instrumento (Multidimensional Sport Cohesion Instrument – MSCCI), a adaptação das questões se iniciou. Por se tratar de um instrumento de língua inglesa, a adaptação das questões foi executada por uma pessoa bilíngue, português e inglês, que foi instruída sobre os objetivos do trabalho e o formato de resposta utilizado. As questões foram adaptadas buscando-se familiaridade dos termos e acréscimo de termos relacionados às áreas empresarial e acadêmica, objetivo da adaptação. O Quadro 5 apresenta exemplos das adaptações:

Posteriormente à adaptação das questões foi aplicado o teste-piloto do instrumento, em duas equipes (10 integrantes) do setor de vendas de uma empresa prestadora de serviços na área de transporte rodoviário no Estado do Paraná, duas equipes de acadêmicos (10 participantes) que competem no Desafio Acadêmico de uma instituição de ensino e 15 atletas participantes de uma equipe de futebol profissional no Sudoeste do Paraná. Os respondentes do teste-piloto, por conveniência da aplicação, estão geograficamente localizados no Sudoeste do Paraná.

Após a aplicação do teste-piloto, a consistência interna do questionário foi apurada utilizando-se o coeficiente α (alfa) de Cronbach, que é calculado a partir da variância dos itens individuais e da soma dos itens de cada avaliador, utilizando-se, segundo Cronbach (2004, p. 7), a Equação 1:

$$\alpha = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right) \tag{1}$$

em que:

k = número de itens do questionário;

S_i^2 = variância de cada item;

S_t^2 = variância total do questionário.

Com o instrumento apresentando consistência interna favorável no teste-piloto, ele foi submetido a um juiz, doutor em Psicologia, que deu o seu parecer sobre a validação de conteúdo para definição da versão para o teste e reteste. O parecer, que foi favorável, indicou que o instrumento apresenta validade do conteúdo satisfatória para atender a coleta de dados. A declaração do juiz em relação ao parecer encontra-se de posse dos pesquisadores.

A definição da população para teste e reteste considerou inicialmente a área de abrangência do instrumento original (Multidimensional Sport Cohesion Instrument – MSCCI), o esporte e estendeu-se à área empresarial e acadêmica a fim de atender ao objetivo do estudo. No cenário empresarial, integraram essa população: 14 equipes de vendas (58 participantes) de uma empresa de médio porte com atividades voltadas a prestação de serviços, atuante em diferentes cidades do Estado do Paraná; 16 equipes (70 participantes) de acadêmicos cursando a disciplina jogos empresariais de uma IES localizada na cidade de Ponta Grossa, Paraná; no cenário esportivo: três equipes de futsal (45 atletas), participantes do Campeonato Paranaense de Futsal Chave Prata. Assim, a população foi composta por um universo de 173 integrantes de equipes nas áreas empresarial, acadêmica e esportiva.

O teste e reteste foram aplicados em dois momentos distintos, o segundo com diferença de 15 dias da primeira aplicação. O procedimento teve como objetivo aferir a confiabilidade do instrumento comparando-se os resultados dos mesmos respondentes em momentos distintos. Para apurar a confiabilidade utilizou-se o coeficiente da correlação de Pearson (r), que mede o grau de relação linear entre duas variáveis quantitativas, conforme Equação 2, de Triola (2005, p. 682):

$$r = \frac{\sum (x - \bar{x})(y - \bar{y})}{(n-1)s_x s_y} \tag{2}$$

em que:

x média de x;

y média de y;

sx = desvio-padrão de x;

sy = desvio-padrão de y;

n = número de observações.

Quadro 5. Adaptações de questões.

Tradução original	Adaptação para português
Quanto você sente que seu papel ou contribuição para o time é valorizado pela equipe treinadora?	Quanto o seu papel ou contribuição para a equipe é valorizado pelo treinador ou líder?
Quão bem seu treinador prepara a equipe, tanto mental quanto fisicamente, para demonstrar as habilidades dela durante competições?	Avalie quanto o treinador ou liderança preparam adequadamente a equipe para demonstrar suas habilidades e executar as atividades propostas.
Classifique o grau de abnegação no seu time (por exemplo: colegas de equipe se esforçam para sacrificar sua glória em benefício da equipe).	Classifique o grau de abnegação ou doação dos membros dessa equipe, ou seja, quanto os colegas de equipe sacrificam conquistas individuais em benefício da equipe.

Fonte: elaborado pelos autores.

Os valores da equação sempre serão entre +1 e -1. O valor 0 (zero) significa que não há relação linear. O sinal indica a direção, se a correlação é positiva ou negativa, e o tamanho da variável indica a força da correlação. O valor 1 indica uma relação linear perfeita e o valor -1 também indica uma relação linear perfeita, mas inversa, quando uma das variáveis aumenta, a outra diminui. Quanto mais próximo estiver de 1 ou -1, mais forte é a associação linear entre as duas variáveis.

Por fim, após a aplicação do teste e do reteste, os resultados da confiabilidade foram tabulados utilizando-se a correlação de Pearson (r). Foram adotadas, como linha de corte, as orientações de Triola (2005), segundo as quais os valores maiores que $r = 0,70$ do coeficiente de Pearson são considerados satisfatórios e apresentam a consistência desejada, indicando a confirmação dos pressupostos teóricos eleitos para adaptação do instrumento (Apêndice A).

4 Resultados e discussões

A etapa de exploração da pesquisa concentrou esforços na busca de instrumentos para mensurar a coesão de equipes no meio empresarial e acadêmico e de preceitos teóricos, a fim de revisar a bibliografia existente. Foram encontrados instrumentos que mensuram a coesão de equipes apenas no âmbito do esporte. A literatura disponível evidenciou a existência de obras e textos, como artigos em periódicos, que tratam do assunto. Esses resultados evidenciaram a necessidade de construção ou adaptação de um instrumento coesivo de equipe voltado à área empresarial e acadêmica na realidade brasileira. Optou-se por adaptar o instrumento de pesquisa norte-americano Multidimensional Sport Cohesion Instrument – MSCI, pois, dentre os encontrados, o MSCI apresentou coeficiente de confiabilidade alfa de 0,93, considerado alto, segundo os preceitos de Hair et al. (1995), Cronbach (1996) e Pasquali (1999), demonstrando confiabilidade e validade de construção adequada.

A versão final do instrumento MSCI, utilizada para adaptação, apresenta 22 itens, medidos por escala Likert de 11 pontos, com orientações laterais dos valores 1 e 11 indicando mínimo e máximo na escala. Questões adaptadas, separadas por dimensões:

a) A primeira dimensão, qualidade de trabalho, é constituída por oito questões:

- Avalie o trabalho em equipe do seu grupo.
- Quanto é importante para você que seus colegas de equipe estejam pensando como os outros para atingir um bom desempenho?
- Classifique o grau de abnegação ou doação dos membros dessa equipe, ou seja, quanto

os colegas de equipe se esforçam sacrificando conquista individual em benefício da equipe.

- Os conflitos parecem não ser resolvidos nessa equipe, os colegas discutem muito, demonstram dificuldades de interagir uns com os outros?
- Avalie o grau de apoio e respeito mútuo entre os membros da equipe.
- Classifique o grau de papéis bem definidos que sua equipe possui, de modo que cada membro saiba o que se espera dele.
- Avalie a disciplina da equipe quanto ao cumprimento das estratégias que foram estabelecidas pelo treinador ou liderança.
- Avalie o grau de união dos membros da equipe.

b) A segunda dimensão, atração de grupo, contempla sete questões:

- Sente-se aceito na equipe?
- Avalie o grau de orgulho que sente por fazer parte da equipe.
- Deseja continuar participando da equipe?
- Seus colegas de equipe fazem com que você se sinta significante?
- Em comparação a outras equipes em que já atuou, quanto valoriza sua participação nessa equipe?
- Avalie o quanto aprecia fazer parte da equipe.
- Quanto está satisfeito com as amizades que tem feito dentro da equipe?

c) A terceira dimensão, unidade de propósito, é representada por quatro questões:

- Avalie quanto o treinador ou liderança prepara adequadamente a equipe para demonstrar suas habilidades e executar as atividades propostas.
- Quanto está comprometido com as regras de operação estabelecidas pelo treinador ou liderança?
- Avalie o grau de conhecimento dos objetivos que a equipe está buscando alcançar que seus colegas têm.
- Sua equipe possui métodos para reavaliar os objetivos traçados, quando necessário?

d) A quarta dimensão, papéis valorizados, é constituída por três questões:

- Classifique o quanto sente pertencer à equipe.
- Quanto a sua função ou contribuição é valorizada pelos seus colegas de equipe?
- Quanto o seu papel ou contribuição para a equipe é valorizado pelo treinador ou líder?

A ordem das questões foi mantida conforme instrumento original. Das 22 questões apresentados no instrumento, 21 foram formuladas na mesma direção: quanto maior o acordo do pesquisado com o enunciado da questão, maior a marcação na escala de Likert de 11 pontos, apontando maior coesão na equipe. A questão que fugiu a esse padrão foi a questão 18, onde quanto maior o acordo do pesquisado, menor a coesão da equipe (a questão 18, “Os conflitos parecem não ser resolvidos nessa equipe, os colegas discutem muito e demonstram dificuldades de interagir uns com os outros?”, pontua inversamente: quanto menor o acordo com a questão, maior é a coesão da equipe).

O instrumento adaptado foi aplicado pelos pesquisadores em caráter de teste-piloto, teste e reteste, procurando-se preservar a identidade dos respondentes. Tal procedimento teve como objetivo assegurar sigilo sobre as opiniões e, também, estabelecer um clima de confiança e empatia. Antes da aplicação do questionário foram repassadas as seguintes informações: o preenchimento do questionário é confidencial, não sendo necessário identificar-se por nome (apenas uma marcação para avaliação do teste e reteste), os líderes das equipes não teriam acesso aos resultados individuais e os respondentes estariam participando de um projeto que inclui diversas equipes, com objetivo de validar um instrumento de pesquisa. Já no primeiro contato do respondente com o questionário visualizavam-se as instruções constantes no topo da página, com informações detalhadas do preenchimento, conforme:

Baseando-se na vivência com a sua equipe, responda as questões seguindo as orientações seguintes:

- Não escreva seu nome no questionário.
- Leia atentamente as questões e responda-as sinceramente, marcando um X no número que melhor reflete seu grau de concordância em relação à questão. Escolha, na escala abaixo, de 1 a 11, a resposta que está mais próxima da realidade de sua equipe.
- Para cada questão, somente uma resposta.
- Por ser um levantamento, não existem respostas certas ou erradas.

Após a aplicação do teste-piloto, o coeficiente alfa de Cronbach foi apurado. Os resultados evidenciaram que o instrumento apresenta coeficiente

alfa de Cronbach de 0,9454, o que significa que a consistência interna do instrumento é alta, como observam Hair et al. (1995), Cronbach (1996) e Pasquali (1999). A questão que mais apresentou distorção foi a 18, que faz referência à dificuldade para resolver conflitos. A exclusão dessa questão no instrumento faria o alfa de Cronbach elevar-se a 0,9598. A Tabela 1 apresenta a omissão de variáveis no alfa de Cronbach do teste-piloto. As variáveis são calculadas como se cada uma das questões fosse excluída, individualmente, verificando-se o quanto o alfa de Cronbach do instrumento apresenta de variação. Nenhuma questão causou aumento ou decréscimo demasiado, que justificasse a sua exclusão, conforme demonstram os dados na Tabela 1:

Assim, o coeficiente alfa individual das sentenças tiveram variação (Δ) muito baixa ($\Delta = 0,9400 - 0,9598$ no teste-piloto), o que pressupõe confiabilidade do instrumento. Após análise do teste-piloto e aprovação do juiz, foram aplicados os testes e retestes nas equipes definidas como população do presente estudo. Os resultados foram tabulados e, utilizando-se das orientações de Cronbach (2004), foram calculados os coeficientes alfa de Cronbach, que apresentam uma estimativa de consistência interna do instrumento, conforme Tabela 2:

Os resultados foram separados por dimensões do instrumento de estudo, sendo que *atração pelo grupo*, com sete itens, mensura a coesão social, e que as outras três dimensões correspondem à coesão da tarefa, representadas por *qualidade de trabalho em grupo*, com oito itens, *unidade de propósito*, com quatro itens, e *papéis valorizados*, com três itens. Nas quatro dimensões, os coeficientes alfa de Cronbach tiveram variação (Δ) baixa ($\Delta = 0,8590 - 0,8988$ no teste e $\Delta = 0,8609 - 0,9141$ no reteste). O resultado global do instrumento apresentou coeficiente $\alpha = 0,9599$ no teste e de $\alpha = 0,9648$ no reteste. Percebe-se que o Cronbach do instrumento como um todo é maior

Tabela 1. Omissão de variáveis.

Omissão de variáveis			
Variável	Valor de alfa	Variável	Valor de alfa
Q1	0,9466	Q12	0,9417
Q2	0,9412	Q13	0,9421
Q3	0,9446	Q14	0,9419
Q4	0,9407	Q15	0,9410
Q5	0,9419	Q16	0,9413
Q6	0,9418	Q17	0,9427
Q7	0,9410	Q18	0,9598
Q8	0,9465	Q19	0,9413
Q9	0,9407	Q20	0,9427
Q10	0,9428	Q21	0,9400
Q11	0,9402	Q22	0,9422

Fonte: elaborado pelos autores.

Tabela 2. Resultado do alfa de Cronbach do instrumento.

Alfa de Cronbach de cada dimensão do instrumento		
Dimensões do instrumento	Teste	Reteste
Atração pelo grupo	0,8870	0,9141
Qualidade do trabalho em equipe	0,8772	0,8844
Unidade de propósito	0,8988	0,8810
Papéis valorizados	0,8590	0,8609
Resultado global do instrumento	0,9599	0,9648

Fonte: elaborado pelos autores.

do que o Cronbach de cada dimensão isoladamente. Isso significa que a aplicação do instrumento todo é mais consistente do que aplicação de somente uma de suas dimensões.

A literatura sobre o coeficiente de alfa de Cronbach sugere que cada pesquisador adote uma linha de corte para considerar a questão consistente ou não. Segundo Cronbach (1951), coeficientes iguais ou maiores que 0,55 indicam boa consistência interna. Para Hair et al. (1995), coeficientes a partir de 0,60 são considerados aceitáveis. Já para Pasquali (1999), coeficientes abaixo de 0,70 indicam baixa a moderada consistência, o que diverge de Cronbach (1951) e Hair et al. (1995). Observado-se a linha de corte adotada na adaptação do instrumento – α de 0,70, seguindo-se a visão de Pasquali (1999) –, os resultados demonstraram-se confiáveis. Dessa forma, observa-se que os coeficientes de alfa das quatro dimensões e o resultado global do instrumento, nos dois momentos de pesquisa, apresentaram-se superiores à linha de corte determinada para o presente estudo.

A terceira avaliação do instrumento teve como intuito aferir a confiabilidade através da correlação entre as respostas do teste e do reteste, após um período de 15 dias. Essa técnica permite avaliar se resultados semelhantes são obtidos quando o instrumento é aplicado sob as mesmas condições metodológicas, conforme Tabela 3:

A determinação da confiabilidade através da correlação de Pearson para teste e reteste mostrou bons resultados, pois todas as dimensões obtiveram resultados superiores a $r = 0,70$, demonstrando alta confiabilidade na correlação das respostas do teste e do reteste. Para Triola (2005), um valor mínimo suficiente para a confiabilidade de um teste deve ser de $r = 0,70$ para a diagnose de avaliação. A menor correlação foi apresentada na dimensão *unidade de propósito*, que tem como intuito mensurar a preparação da equipe, o conhecimento dos objetivos, a reavaliação dos objetivos e o comprometimento com regras e procedimentos.

Os resultados desse instrumento mostram confiabilidade acima do recomendado pela literatura nas médias do teste e reteste, para as quatro dimensões do instrumento, como evidencia a Tabela 3. A confiabilidade

Tabela 3. Coeficiente de correlação para teste e reteste.

Coeficiente de correlação Pearson (r)	
Dimensões do instrumento	r
Atração pelo grupo	0,717
Qualidade do trabalho em equipe	0,792
Unidade de propósito	0,705
Papéis valorizados	0,785

Fonte: elaborado pelos autores.

total do instrumento, evidenciando correlação significativa na amostra toda, é representada pela expressão $n = 173 / \alpha = 0,01; > 0,195$, significando que, para uma amostra de 173 elementos com um nível de significância de $\alpha = 0,01$, as correlações menores do que -0,195 ou maiores do que +0,195 são consideradas significativas.

5 Conclusões

O trabalho em equipe, tão estimulado atualmente no meio empresarial, visa à maximização dos resultados e ao maior comprometimento dos recursos humanos. Conforme Marras (2009), os indivíduos, quando trabalham em conjunto e compartilham responsabilidades, possibilitam seu compromisso e envolvimento na solução de problemas. Por isso, para maximizar os resultados do trabalho coletivo, faz-se necessário desenvolver ferramentas e implantar modelos de identificação dos comportamentos grupais para melhor gerenciá-los, como também dinamizá-los.

A coesão das equipes é um dos comportamentos possíveis de serem mensurados e acompanhados, trazendo inúmeras vantagens para as equipes tanto esportivas quanto empresariais e acadêmicas. As equipes coesas possuem maior integração quanto aos objetivos e metas do grupo, são unidas, colaborativas, desejam permanecer na mesma formação e seus integrantes apoiam-se uns aos outros nas tarefas.

No presente estudo, o objetivo foi adaptar o instrumento de pesquisa norte-americano Multidimensional Sport Cohesion Instrument (MSCI), utilizado para mensurar a coesão de equipes na área esportiva, para a realidade empresarial, acadêmica e esportiva no Brasil. Conclui-se que o objetivo foi alcançado e o instrumento, adaptado. A adaptação e validação do instrumento justificam-se em três momentos. Inicialmente pelos resultados obtidos na omissão de variáveis. Dos 22 itens pesquisados nas diversas amostras, não se justificou nenhum corte de questões do instrumento, mantendo-se a versão original. Em um segundo momento, justifica-se pela consistência interna, pois o coeficiente alfa de Cronbach mostrou-se favorável, com índices superiores $\alpha = 0,70$, demonstrando consistência alta. E, enfim, justifica-se pela análise de confiabilidade do teste e reteste, que apontou correlações, nas

quatro dimensões, superiores a $r = 0,70$, afirmando a validade da amostra.

Por isso, acredita-se que os resultados obtidos apresentam importantes contribuições sobre o estudo da coesão de equipes no meio empresarial, acadêmico e esportivo. A exigência de desempenhos satisfatórios na formação equipe tem gerado diversos estudos, tanto em questões motivacionais quanto comportamentais e de liderança. Torna-se, assim, fundamental que os gestores ou treinadores avaliem e acompanhem a coesão das equipes visando maior compreensão e investimentos nos fatores que a influenciam.

Agradecimentos

À Bruno Pedroso, pela grande ajuda nos processos adaptação do instrumento. Nosso mais singelo agradecimento pelo tempo dedicado em nossa pesquisa.

Referências

- Bejarano, V. C. (2006). *Elementos Essenciais à Implementação de Equipes: um estudo de caso da indústria de papel* (Dissertação de mestrado). Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa.
- Bejarano, V. C., & Pilatti, L. A. (2008). Elementos externos essenciais à implementação de equipes: um estudo de caso. *Revista de Administração*, 43(1), 17-29.
- Carron, A. V., Brawley, L. R., & Widmeyer, N. W. (2002a). *The Group Environment Questionnaire: test manual*. Morgantown: Fitness Information Technology.
- Carron, A. V., Bray, S. R., & Eys, M. A. (2002b). Team cohesion and team success in sport. *Journal of Sports Sciences*, 20(2), 119-128.
- Carron, A. V., Widmeyer, N. W., & Brawley, L. R. (1985). The development of instrument to assess cohesion in sport teams: the group environment questionnaire. *Journal of Sport Psychology*, 7(3), 244-267. <http://dx.doi.org/10.1123/jsp.7.3.244>.
- Cartwright, D., & Zander, A. (1975). *Dinâmica de grupo: pesquisa e teoria*. São Paulo: EPU.
- Chang, R. Y. (1999). *Construindo uma equipe de sucesso*. São Paulo: Futura.
- Claver-Cortés, E., Zaragoza-Sáez, P., & Pertusa-Ortega, E. (2007). Organizational Structure Features Supporting Knowledge Management Processes. *Journal of Knowledge Management*, 11(4), 45-57. <http://dx.doi.org/10.1108/13673270710762701>.
- Costa, A. C. (2003). Work team trust and effectiveness. *Personnel Review*, 32(5), 605-622. <http://dx.doi.org/10.1108/00483480310488360>.
- Cratty, B. J. (1984). *Psicologia do esporte*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil.
- Cronbach, J. L. (1951). Coefficient Alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 13, 297-334.
- Cronbach, J. L. (1996). *Fundamentos da testagem psicológica* (5 ed.) Porto Alegre: Artes Médicas.
- Cronbach, J. L. (2004). My current thoughts on coefficient Alpha and successor procedures. *Educational and Psychological Measurement*, 64(3), 391-418.
- Drucker, P. (2001). *Administrando em Tempos de Grandes Mudanças* (5 ed., Tradução Nivaldo Montingelli Jr.). São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Festinger, L., Schachter, S., & Back, K. (1950). *Social Pressure in Informal Groups: a study of a human factors in housing*. New York: Harper & Bros.
- Hair, J. F., Black, B., Anderson, R., & Tathan, R. (1995). *Multivariate data analysis: with readings* (4 ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Hernandez, J. A., & Gomes, M. M. (2002). Coesão grupal, ansiedade pré-competitiva e o resultado dos jogos em equipes de futsal. *Revista de Educação Física e Ciências do Esporte*, 24(1), 139-150.
- Jackson, P. (1997). *Cestas sagradas: lições espirituais de um guerreiro das quadras*. Rio de Janeiro: Rocco.
- Jackson, P. (2014). *Onze anéis: a alma do sucesso*. Rio de Janeiro: Rocco.
- Jordan, M. (2009). *Nunca deixe de tentar*. Rio de Janeiro: Sextante.
- Karakowsky, L., McBey, K., & Chuang, Y. (2004). Perceptions of Team Performance: the impact of group composition and task-based cues. *Journal of Managerial Psychology*, 19(5), 506-525. <http://dx.doi.org/10.1108/02683940410543597>.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2001). *Equipes de Alta Performance: conceitos, princípios e técnicas para potencializar o desempenho das equipes*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Machado, A. A. (2006). As Ciências do Esporte e os Aspectos psicológicos: por uma busca da estabilização da área. In: A. A. Machado (Org.), *Psicologia do Esporte: da educação física ao esporte de alto nível* (pp. 269-276). Rio de Janeiro: Guanabara Koogan.
- Marras, J. P. (2009). *Administração de Recursos Humanos: o operacional ao estratégico*. São Paulo: Futura.
- Montanari, R. L., Pilatti, L. A., de Lima, I. A., & Romano, C. A. (2011). A maturidade e o desempenho das equipes no ambiente produtivo. *Gestão & Produção*, 18(2), 367-378.
- Moscovici, F. (2003). *Equipes dão Certo: a multiplicação do talento humano* (8 ed.). Rio de Janeiro: José Olympio.
- Parreira, C. A. (2006). *Formando equipes vencedoras: lições de liderança e motivação: do esporte aos negócios* (3 ed.). Rio de Janeiro: Best Seller.

- Pasquali, L. (1999). *Instrumentos psicológicos: manual prático de elaboração*. Brasília: IBAPP.
- Pisani, E. M., Pereira, S., & Rizzon, L. A. (1994). *Temas de psicologia social*. Petrópolis: Vozes.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (1998). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Rezende, B. R. (2006). *Transformando suor em ouro*. Rio de Janeiro: Sextante.
- Robbins, H., & Finley, M. (1997). *Por que as Equipes não Funcionam?* Rio de Janeiro: Campus.
- Robbins, S. P. (2002). *Comportamento Organizacional* (9 ed.). Rio de Janeiro: LTC.
- Rocco, J. C. D. (2004). A coesão nos grupos desportivos em contexto de ensino militar – academia militar. *PROELIUM – Revista da Academia Militar*, 10, 143-170.
- Rubio, K. (2003). *Psicologia do Esporte: teoria e prática*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Sacomano, M., No., & Escrivão, E., Fo. (2000). Estrutura Organizacional e Equipes de Trabalho: estudo da mudança organizacional em quatro grandes empresas industriais. *Gestão & Produção*, 7(2), 136-145.
- Triola, M. F. (2005). *Introdução à estatística*. Rio de Janeiro: LTC.
- Tutko, T. A., & Richards, J. W. (1984). *Psicología del entrenamiento desportivo*. Boston: Allyn and Bacon.
- Wagner, J. A., III. (2006). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Saraiva.
- Weinberg, R. S., & Gould, D. (2001). *Fundamentos da psicologia do esporte e do exercício* (2 ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Wolfe, J., & Box, T. M. (1987). Team chesion effects on business game performance. *Developments in Business Simulation & Experiential Exercises*, 14, 250-255.
- Yukelson, D., Weinberg, R., & Jackson, A. (1984). A multidimensional group cohesion instrument for intercollegiate basketball teams. *Journal of Sport Psychology*, 6(1), 103-107. <http://dx.doi.org/10.1123/jsp.6.1.103>.

Apêndice A. Instrumento adaptado.

Instruções: Baseado na vivência com a sua equipe, responda às questões seguintes, observando as orientações abaixo:

- Não assine ou escreva seu nome no questionário;
- Leia atentamente as questões e as responda sinceramente, marcando um X no número que melhor reflete seu grau de concordância em relação ao que se pede. Escolha, na escala abaixo, de 1 a 11, a resposta que está mais próxima da realidade de sua equipe;
- Para cada questão deve ser dada somente uma resposta;
- Por ser um levantamento, não existem respostas certas ou erradas.

Questões:

1) Em comparação a outras equipes em que já atuou, quanto valoriza sua participação nessa equipe?											
Valorizo pouco											Valorizo muito
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
2) Classifique o grau que sua equipe possui de papéis bem definidos, de modo que cada membro saiba o que se espera deles.											
Não possui											Possui
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
3) Quanto a sua função ou contribuição, ela é valorizada pelos seus colegas de equipe?											
Pouco valorizada											Muito valorizada
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
4) Quanto o seu papel ou contribuição para a equipe é valorizado pelo treinador ou líder?											
Pouco valorizado											Muito valorizado
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
5) Avalie o quanto aprecia fazer parte da equipe.											
Aprecio pouco											Aprecio muito
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
6) Sente-se aceito na equipe?											
Pouco aceito											Muito aceito
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
7) Avalie o trabalho em equipe do seu grupo.											
Pouco											Muito
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
8) Avalie o grau de orgulho que sente em fazer parte da equipe.											
Nenhum orgulho											Muito orgulho
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
9) Classifique o grau de abnegação ou doação dos membros dessa equipe, ou seja, o quanto os colegas de equipe se esforçam sacrificando conquista individual em benefício da equipe.											
Pouco											Muito
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
10) Quanto é importante para você que seus colegas de equipe estejam pensando como os outros para atingir um bom desempenho?											
Pouco											Muito
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
11) Avalie o grau que seus colegas conhecem dos objetivos que a equipe está buscando alcançar.											
Conhecem pouco											Conhecem muito
1	2	4	5	6	7	8	9	10	11		
12) Quanto está comprometido com as regras de operação estabelecidas pelo treinador ou liderança?											
Pouco comprometido											Muito comprometido
1	2	4	5	6	7	8	9	10	11		

13) Avalie o grau de apoio e respeito mútuo entre os membros da equipe.										
Pouco										Muito
1	2	4	5	6	7	8	9	10	11	
14) Avalie quanto o treinador ou liderança prepara adequadamente a equipe para demonstrar suas habilidades e executar as atividades propostas.										
Prepara pouco										Prepara muito
1	2	4	5	6	7	8	9	10	11	
15) Classifique o quanto sente pertencer à equipe.										
Pertença pouco										Pertença muito
1	2	4	5	6	7	8	9	10	11	
16) Seus colegas de equipe fazem com que você se sinta signficante?										
Pouco signficante										Muito signficante
1	2	4	5	6	7	8	9	10	11	
17) Quanto está satisfeito com as amizades que tem feito dentro da equipe?										
Pouco satisfeito										Muito satisfeito
1	2	4	5	6	7	8	9	10	11	
18) Os conflitos parecem não ser resolvidos nessa equipe, os colegas discutem muito e demonstram dificuldades de interagir uns com os outros.										
Muita resolução										Pouca resolução
1	2	4	5	6	7	8	9	10	11	
19) Sua equipe possui métodos para reavaliar os objetivos traçados, quando necessário.										
Não possui métodos										Possui métodos
1	2	4	5	6	7	8	9	10	11	
20) Avalie a disciplina da equipe quanto ao cumprimento das estratégias que foram estabelecidas pelo treinador ou liderança.										
Pouco disciplinada										Muito disciplinada
1	2	4	5	6	7	8	9	10	11	
21) Avalie o grau de união entre os membros da equipe.										
Pouco unida										Muito unida
1	2	4	5	6	7	8	9	10	11	
22) Deseja continuar participando da equipe?										
Desejo pouco										Desejo muito
1	2	4	5	6	7	8	9	10	11	