

DUELO DE TITÃS: CONSIDERAÇÕES ACERCA DA COESÃO GRUPAL E LIDERANÇA

Márcia Pilla do Valle

Fernanda Faggiani

Janaina Lima Fogaça

Luísa Puricelli Pires

Resumo

Os temas da liderança e da coesão grupal são determinantes quando se pensa em equipes esportivas, tornando-se fundamentais quando nos reportamos à intervenção da psicologia neste meio. O presente trabalho propõe-se a fazer uma discussão sobre a constituição e evolução das equipes bem como a importância destes temas nesse processo. Foram abordadas questões referentes ao processo de formação e evolução de uma equipe, o estabelecimento da coesão grupal, o papel e importância das lideranças dentro do grupo assim como o da liderança do técnico, estilos de liderança e sua efetividade. Uma reflexão sobre estas temáticas foi realizada com base no filme “Duelo de Titãs”, que ilustra a trajetória de uma equipe de futebol americano durante uma temporada. Através da análise de alguns acontecimentos marcantes do filme, buscamos integrar os conceitos teóricos com a prática, discutindo a formação de uma equipe esportiva e enfatizando a importância da liderança e da coesão grupal. Ao psicólogo esportivo é fundamental conhecer estes temas para intervir no assessoramento a times e comissões técnicas.

Palavras-chave: Psicologia do Esporte, Coesão de Grupo, Liderança

REMEMBER DE TITANS: CONCERNING GROUP COHESION AND LEADERSHIP

Abstract

The themes of leadership and group cohesion are crucial when it comes to sports teams, and becomes essential when we talk about the intervention of Psychology in the area of sport. The present article proposed to make a discussion of the literature about the formation and evolution of ‘the team’, and the importance of these topics in this process. It were research issues relating to the process of the formation and evolution of a team, the establishment of group cohesion, the role and the importance of leadership within the group as well as the leadership of the coach, different styles and its effectiveness. We sought to reflect on the issues of cohesion and leadership based on the film "Remember the Titans", which illustrates the trajectory of an American football team during the course of one season. Through the

analysis of some important events in the film, we tried to integrate the theoretical concepts with the practice, discussing of the formation of a sports team and showing the importance of leadership and group cohesion. To the Sports Psychologists it is essential to be familiar with these issues to intervene in the advising of teams and technical committees.

Keywords: Sport Psychology, Group Cohesion, Leadership

TITANES, HICIERON HISTORICA: CONSIDERACIONES SOBRE LA COHESIÓN GRUPAL Y EL LIDERAZGO

Resumen

Los temas del liderazgo y de la cohesión grupal son determinantes cuando se piensa en equipos deportivos, convirtiéndose en factores fundamentales al referirse a la intervención de la psicología en esa área. Este estudio propone un debate sobre la formación y evolución de los equipos, bien como la importancia de esos temas en este proceso. Se abordaron cuestiones relacionadas con el mecanismo de formación y evolución de un equipo; la construcción de la cohesión grupal; el papel y el valor del liderazgo dentro del grupo, incluyendo el del entrenador; los estilos de liderazgo y su eficacia. Una reflexión sobre esas cuestiones se hizo con base en la película "Titanes, Hicieron Historia", que ilustra la trayectoria de un equipo de fútbol americano durante una temporada. Mediante el análisis de algunos episodios de la película, buscamos integrar los conceptos teóricos con la práctica, discutiendo sobre la formación de un equipo y enfatizando la importancia del liderazgo y la cohesión del grupo. Es imprescindible que el psicólogo deportivo domine esos aspectos para poder trabajar con los equipos y los cuerpos técnicos.

Palabras-llaves: Psicología del Deporte, Cohesión de Grupo, Liderazgo

Introdução

O presente artigo surgiu do interesse de um grupo de profissionais da Psicologia do Esporte em aprofundar os temas relacionados à constituição e evolução das equipes esportivas tais como a coesão grupal e a liderança. Estes assuntos tornam-se fundamentais e se complementam quando nos reportamos ao trabalho no contexto esportivo.

Para a discussão dessa temática, após realizarmos um estudo sobre os conceitos que envolvem os grupos esportivos, mais especificamente a coesão e a liderança,

nos baseamos em cenas do filme “Duelo de Titãs” como uma forma de ilustrar e aprofundar estes conteúdos.

Ao profissional da Psicologia do Esporte é fundamental conhecer estes temas para que se sinta subsidiado ao intervir no assessoramento a times e comissões técnicas, servindo como um facilitador à evolução da equipe.

A construção de uma equipe

Segundo Machado (2006), o grupo é um dos fenômenos mais pesquisados em Psicologia do Esporte visto a importância que adquire o seu funcionamento no resultado da performance. Para a Psicologia, um grupo não é o mero somatório de indivíduos, mas ele se constitui como uma nova entidade, com um funcionamento específico, comportando-se como uma totalidade (Busnello, 1986; Pichón, 2005; Zimerman, 1997).

Pichón (2005) diferencia o aspecto grupal do individual representando o primeiro com um vetor horizontal e o segundo com vetores verticais. Dessa forma, o individual não desaparece no grupo, porém, uma identidade grupal é considerada diferente do que unicamente a soma das características individuais. Assim, quando um número de pessoas se reúne com certa regularidade e em torno de um objetivo, passam a se constituir em um grupo.

A partir dessa conceituação fica inerente a premissa de que em um grupo sempre existirá entre seus membros alguma forma de interação afetiva que poderá ser colorida de diferentes modos em diferentes momentos (Busnello, 1986; Zimerman, 1997).

Os grupos esportivos trazem particularidades que devem ser conhecidas pelo profissional que com eles atua. Weinberg e Gould (2001, p. 171) definem equipe como “qualquer grupo de pessoas que devem interagir entre si para realizar objetivos comuns”. Nesta perspectiva, em geral, há dois tipos de equipes esportivas. Uma, denominada de interativa, caracterizada por modalidades como basquete, vôlei e futebol, em que o sucesso do time depende do esforço combinado de todos os membros. Outra, chamada co-participativa, é ilustrada por modalidades como ginástica artística e natação. Esta depende dos esforços individuais, visto que o êxito da equipe será a partir da soma dos resultados de cada atleta. Nos grupos interativos, então, fica mais evidente a relevância que a coesão assume na busca por um resultado satisfatório, já que as performances dos membros da equipe são inter-dependentes.

A evolução do grupo para uma equipe esportiva pressupõe algumas etapas: a) Formação: é o momento de estruturação do grupo e de familiarização entre seus membros. Através de questões como “Quem somos? Quais são os objetivos deste grupo? Me interessa pertencer a este grupo?” estabelecem-se as semelhanças entre os participantes; b) Agitação: nesta etapa há a expressão das diferenças, sendo a existência de conflitos considerada como uma fase normal da evolução grupal. Comumente percebe-se certa resistência ao líder que está se constituindo; c) Normalização: é estabelecida a identidade grupal e são instituídas as normas e regras (nem sempre explícitas), ao passo que se observam atitudes de solidariedade e cooperação entre os membros; d) Atuação: momento de realização da tarefa que pressupõe a existência da equipe (Weinberg & Gould, 2001; Rubio, 2003).

Nesse sentido é importante que um grupo de esportistas, especialmente aqueles que desempenham modalidades coletivas, demande interação, cooperação e tolerância em um constante processo de adaptação e estabilização. Isso pode ocorrer de duas maneiras: através de regulamentações e prescrições oficiais ou de maneira espontânea, com a interferência de simpatias ou antipatias pessoais (Rubio, 2003).

A autora aponta que um grupo, ao assumir características de uma equipe esportiva, já passou pelas primeiras etapas de evolução referidas anteriormente; encontra-se unido e com muita proximidade gerada pelo contato físico ao longo de um extenso período de convivência advindo dos treinos e períodos de concentrações. Além disso, a diferenciação que se forma a partir desta integração também contribui para o fortalecimento da identidade grupal e de sua coesão. Nesse caso, o grupo utiliza muitas vezes camisetas, rituais, campo de jogo próprio e objetivos claros para obter características próprias.

Rubio (2003) destaca ainda que a coesão de uma equipe se dá quando existe uma determinação entre os membros em construir e perseguir objetivos. É necessário, contudo, que exista um clima de confiança e cumplicidade estabelecido ao longo da convivência, sendo o bom resultado dependente muito mais da relação existente entre os membros da equipe do que o desempenho individual de cada atleta.

Carron (1982, citado por Weinberg & Gould, 2001), ao definir a coesão grupal como o processo dinâmico que se reflete na tendência de um grupo unir-se e permanecer unido na busca de suas metas e objetivos, aponta dois tipos distintos. Primeiro, a coesão voltada à tarefa, em que o grupo trabalha junto para alcançar metas e

objetivos comuns. Segundo, a coesão social, que estaria relacionada aos aspectos referentes à maior afinidade entre os membros do time. No entanto, salienta Machado (2006), a coesão é um processo complexo, dinâmico e variável ao longo do tempo; ela não surge de repente, devendo ser trabalhada entre os atletas e técnicos, permanentemente.

Weinberg e Gould (2001) apontam os *fatores pessoais* como pontos importantes no contexto esportivo, que podem afetar o desenvolvimento da coesão do grupo quando não trabalhados. Eles envolvem o motivo pelo qual cada integrante está participando da atividade e como está atuando nesse grupo, ou seja, se possui atitude, compromisso e satisfação para executar o que é proposto.

O modelo de coesão de equipe esportiva proposto por Carron (1982, citado por Ângelo, 2003) aponta que uma equipe com objetivos semelhantes e com alguma homogeneidade tende a ser mais coesa. Além dos fatores pessoais, cabe acrescentar outros três antecedentes proposto pelo autor, os quais são os determinantes situacionais, os estilos de liderança e os determinantes grupais.

Os *determinantes situacionais* seriam as diversas variáveis impostas pelo meio que interferem diretamente na coesão grupal. Questões políticas, administrativas e até mesmo pessoais como condições de treinamento, contratos firmados e troca de profissionais que acompanham a equipe seriam alguns exemplos. Assim, os grupos pequenos e os que permanecem juntos por um longo tempo tendem a apresentar níveis mais altos de coesão. A proximidade física aumenta a integração e esta seria uma das justificativas para as concentrações, lugar onde o time treina em período pré-competitivo, convivendo no mesmo ambiente também fora do horário de treino (Angelo, 2003; Machado, 2006).

Os *determinantes grupais* referem-se às características da tarefa da equipe, às normas de produtividade do grupo, ao desejo de sucesso e a sua estabilidade. Essas características têm que ser adequadas ao esporte praticado, à categoria dos atletas e aos objetivos do grupo. Por isso, é muito importante para o grupo a criação de metas e objetivos naqueles esportes em que o resultado da equipe depende da soma dos esforços combinados dos atletas. Essa estratégia, além de estimular a motivação, pode melhorar o rendimento dos atletas, colaborando com a coesão grupal (Figueiredo & Moura, 2003).

Os *estilos de liderança* referem-se à complexa interação entre o técnico e seus atletas. Um líder necessita de estilo e comportamentos de liderança, além de manter

um bom relacionamento com o grupo, ao passo que representa um papel vital para a coesão da equipe e deve sempre manter uma comunicação clara, consistente e direta com o capitão e com o grupo no que se refere aos objetivos, às tarefas e aos papéis assumidos pela equipe (Weinberg & Gould, 2001).

Conforme Mendelsohn (2000), uma liderança efetiva deverá ser respaldada pela admiração e respeito que os atletas têm em relação ao seu líder. Para isso, é preciso que este conquiste o respeito de seus liderados para ter sua autoridade reconhecida perante os mesmos e não apenas o cargo designado.

Algumas diferenças básicas na forma de agir e visualizar a equipe são determinantes na hora de liderar um grupo de atletas. A capacidade de influenciar e tomar decisões, a aplicação usual de técnicas de motivação, *feedback* e treinos bem elaborados e explicados para os atletas são importantes diferenciais para o trabalho do líder, bem como a boa comunicação e o espírito de participação ativa de todos os componentes.

Seguindo este raciocínio, salienta-se a essencialidade de se abrir espaços para o surgimento saudável de líderes informais, que podem ser membros do próprio núcleo de atletas ou da comissão técnica. No caso do capitão do time, segundo Ucha (1999), a acumulação das funções de atleta e representante do time pode entrar em conflito se este não for seu interesse, sentindo-se forçado por uma situação de voto vencido na equipe. A mediação em situações de conflito tende a ser algo muito penoso dependendo das características de personalidade do atleta. Por isso este lugar será ocupado não necessariamente pelo melhor jogador, mas por aquele que tenha, além do respeito e admiração de seus colegas, habilidade em resolver tais conflitos.

Ucha (1999) propõe, caso o capitão do time seja mais querido pelos colegas do que o técnico, uma aproximação por parte deste na intenção de discutir funções e propostas. A permanência de dois líderes, salienta o autor, pode ser perigosa para o desenvolvimento da equipe: a rivalidade manifesta empobrece a capacidade do time, pois são muitas visões e ordens a serem ouvidas pelos demais membros. Da mesma forma é negativa a ausência de líderes, o que pode indicar a demasiada autoridade do técnico ou atitude dependente por parte dos atletas. Uma dupla liderança, no entanto, não precisa necessariamente se sobrepor, podendo complementar-se mutuamente, assumindo papel importante na coesão.

O líder de uma equipe, segundo Rubio (2003), assume uma forma peculiar de autoridade, podendo participar ativamente no processo de construção de normas e valores do grupo principalmente quando sua liderança emerge espontaneamente, conforme a necessidade deste. Um líder pode contribuir para a organização no processo de comunicação dentro da equipe, discutir falhas de um jogo e ajudar no seu enfrentamento, além de organizar e orientar o grupo em jogos isolados, bem como ao longo de toda a competição. Assim, observa-se que o líder representa uma grande influência nos demais membros da equipe, sendo imprescindível observarmos seu estilo de liderança para entendermos tal dinâmica grupal.

O estilo de liderança de um treinador pode ser dividido, ainda conforme Rubio (2003) e Giesenow (2006), em permissivo, democrático ou autocrático. O técnico permissivo é calmo, porém não emite entusiasmo em sua atividade, de maneira que seus atletas dificilmente estão bem preparados física e emocionalmente para os desgastes de um esporte competitivo. O democrático é normalmente centrado no atleta, cooperativo e orientado às relações interpessoais. Ao contrário deste, o estilo autocrático é voltado à vitória e centrado nas tarefas. Este técnico toma decisões sem consultar a opinião do grupo e não se preocupa com as relações interpessoais da equipe, apenas com o resultado.

Roxburgh (1996) sugere que, para se ter um estilo de liderança eficiente, o treinador não deve implementar um método por demais autoritário nem demasiado centrado no atleta.

Os treinadores eficazes são capazes de variar seu estilo, adaptá-los a necessidades particulares. Cada atleta deve ser considerado um indivíduo e tratado de forma correspondente. Alguns precisam de um impulso outros de um puxão. É crucial descobrir a chave para cada atleta, suas motivações, ambições e personalidade (Roxburgh, 1996, p.18).

Nessa mesma perspectiva, a abordagem interacional, descrita por Weinberg e Gould (2001), propõe uma divisão em líderes orientados para o relacionamento e líderes mais direcionados à tarefa. Dependendo da dinâmica da equipe, entretanto, é que se poderá avaliar a efetividade da liderança de determinado técnico. Em um grupo de nível profissional pode ser mais eficaz a presença de alguém mais afetuoso, uma vez que a questão técnica está consolidada. Já no caso de adolescentes iniciando um esporte, a participação mais ativa e direcionadora do técnico pode auxiliar no crescimento da equipe. De maneira geral, a flexibilidade entre os dois estilos, como

já fora mencionado, torna-se a mais abrangente. Figueiredo e Moura (2003) destacam a importância do esporte na educação dos adolescentes, na medida em que esse está fundamentado em disciplina, respeito, honestidade e cooperação. Nesse sentido, o papel do técnico vai além do treinamento, sendo ele também responsável pela orientação do atleta para a vida.

O papel do técnico no comando de um grupo é fundamental para sua organização e, conseqüentemente, para a coesão grupal. O líder, além de comandar a equipe durante treinos e partidas, desempenha um papel modelo para seus subordinados e, muitas vezes, além de questões técnicas, precisa acompanhar assuntos particulares de cada membro como forma de ajudá-lo e até mesmo protegê-lo. Chelladurai (1990, p. 329) diz que “em nenhum outro campo vamos encontrar tantos jovens submetendo-se voluntariamente à autoridade de outro indivíduo, o treinador, como no meio desportivo”.

Nesse contexto, a boa comunicação é um fator indispensável para o crescimento do grupo. Quando realizada de maneira efetiva pode promover a expressão de sentimentos e pensamentos do grupo, permitindo ainda o aprimoramento do trabalho em conjunto e o comprometimento com suas metas. Esse processo ajuda a melhorar as relações interpessoais à medida que permite aos membros da equipe serem mais abertos uns com os outros (Weinberg & Gould, 2001).

Quando estudamos a resposta do atleta perante as atitudes de seu treinador, verifica-se que a boa comunicação, a organização e o planejamento do técnico são pontos importantes a serem contemplados pelo líder formal da equipe. Pode-se avaliar que a atividade mais desenvolvida pelo treinador capaz de gerar bons frutos, conforme Weinberg e Gould (2001), é a instrução técnica geral, pois visa ao direcionamento objetivo de jogadas, estratégias e organização de grupo - inclusive em esportes individuais, que também investem amplamente no desempenho do todo.

O líder também deve explicar os papéis de cada membro do grupo e de que como a soma do desempenho destes é que direciona para o sucesso da equipe. Os jogadores devem conhecer o seu papel e a sua importância para o time, sentindo-se apoiados pelos companheiros e encorajados a orgulhar-se de sua função no grupo. Perante esses aspectos é que o líder precisa estabelecer metas desafiadoras, porém claras e definidas. Isso permitirá à equipe manter uma produtividade alta e focalizada nos seus objetivos.

Segundo Machado (2006) o domínio de uma pessoa em relação a outra é determinado pela capacidade carismática exercida pela figura dominante. O indivíduo que ocupa este lugar tende a ser idealizado e imitado pelos demais, pois a priori, é ele quem possui conhecimento, competência e capacidade para perceber, instruir e aconselhar as habilidades necessárias na prática desportiva.

Klein (2004) vai ao encontro desta idéia ao afirmar que os líderes só existem porque as pessoas se permitem serem lideradas por eles. Dessa forma, não basta um membro do grupo querer ser um líder de mudança para melhorar alguns aspectos que ele avalia serem pontos de conflito, pois para isso ele terá que ser apoiado e seguido por pelo menos mais um integrante.

A submissão a um modelo ou figura dominante resulta dos sentimentos que são despertados pelo submetido. Assim, um aluno se sujeita a um professor em sinal de respeito ao conhecimento que ele supostamente possui; um paciente se submete ao médico pela possibilidade de alcançar a cura através deste. Muitos sentimentos são, portanto, despertados nesta relação como, por exemplo, o alívio, a segurança e a raiva (para aqueles que não aceitam a dominação). O atleta respeita e aceita o comando de seu técnico e, algumas vezes, pode inclusive sacrificar sua individualidade e autonomia em prol da proteção do grupo social em que convive, pois acredita que este possui um conhecimento aprimorado daquilo a que se propõe passar (Machado, 2006).

Mendelsohn (2000) complementa esta idéia ao referir que aqueles que se submetem a uma liderança o fazem porque crêem que assim deve ser feito se desejam conquistar as recompensas advindas deste comando (remuneração, resultados, privilégios, prestígio, entre outros).

Ao referir-se à relação técnico e atleta, os autores (Machado, 2006; Mendelsohn, 2000; Giesenow, 2006) são unânimes em considerar que o técnico poderá influenciar tanto positiva quanto negativamente seus subordinados de acordo com suas atitudes e personalidade. Além disso, consideram a interação e a situação vivida por determinado grupo naquele momento como o que determinará a eficácia da liderança. Ou seja, é o perfil, a personalidade e as funções do técnico de um lado e a especificidade do grupo de outro que se tornam extremamente relevantes, podendo determinar a efetividade ou não da liderança do técnico.

Afirma Giesenow (2006) que liderança é um processo de influência mútua entre os indivíduos, que buscam a concretização das metas estabelecidas pelo grupo e a

capacitação contínua das potencialidades de cada membro, à medida que se aposta no esforço de cada um para a obtenção da vitória. Para o técnico, a atividade de se questionar e buscar saber a opinião dos atletas sobre seu desempenho deve ser a estratégia constante de seu planejamento, de forma que isso também determinará sua disponibilidade e flexibilidade perante a tarefa.

Sendo assim, a intervenção do líder é essencial para o alcance de resultados favoráveis. A partir de uma maior organização e estabilidade, quando o grupo já traçou suas metas, a busca de uma integração e comunicação maior favorecerá o alcance de objetivos e o desenvolvimento das potencialidades de cada participante da equipe (Samulski, 1992).

Titãs em campo

Respalgadas pela literatura em Psicologia do Esporte a respeito dos conceitos que embasam as relações de grupo e equipes, assim como a importância e a influência que as lideranças representam dentro do contexto esportivo, nos propomos a realizar uma discussão sobre alguns fatos marcantes do filme “Duelo de Titãs” que nos parecem relevantes quando os entrelaçamos com os temas discutidos anteriormente. A seguir, resumimos acontecimentos do filme e, simultaneamente, integramos os conceitos que foram trabalhados na primeira parte deste artigo.

O filme se passa em Alexandria, uma cidade nos Estados Unidos em que o futebol americano é muito valorizado, no ano de 1971. Nessa época, grandes conflitos entre negros e brancos estavam acontecendo em virtude da decisão do governo de tornar as escolas públicas um local de diversidade étnica.

Nesse contexto, o time de futebol americano da escola acaba também sofrendo alterações, passando a ter jogadores de ambas as raças. Ganha um novo técnico, Boone, de raça negra, ao passo que o antigo técnico Yoast, de raça branca, permaneceu como auxiliar. A partir desse contexto imposto, o time começa a temporada em meio a muitos conflitos, o que faz com que Boone o leve para uma concentração afastada da cidade por algumas semanas.

Inicialmente, a convivência entre pessoas tão diferentes e preconceituosas foi muito difícil, mas aos poucos, com as estratégias do técnico e os movimentos do grupo que serão discutidos adiante, foi possível que o time ficasse mais coeso. O entrosamento entre os dois técnicos, cada um com um estilo de liderar, também foi um fator importante para o desenvolvimento não apenas de um grupo, mas de uma

equipe. A coesão alcançada mostrou-se imprescindível para que os Titãs pudessem estabelecer uma identidade própria e crescer como time para vencer o campeonato. No filme, observa-se inicialmente uma clara dificuldade de dois grupos distintos interagirem, se respeitarem e assumirem características de uma unidade, ou seja, de evoluírem até transformarem-se em uma verdadeira equipe passando por todas as etapas descritas por Rubio (2003) e Weinberg & Gould (2001). Para essa superação, o período da concentração mostrou-se fundamental no sentido de promover uma proximidade física entre os atletas e permitir que conhecessem as qualidades, os defeitos e, acima de tudo, que respeitassem as diferenças entre os companheiros por meio da convivência.

Na primeira metade do filme, nos deparamos com cenas de racismo, rivalidade e desprezo entre atletas brancos e negros. A convivência na concentração era difícil e repercutia em brigas e humilhações durante os treinos. Através de estratégias do técnico Boone, como obrigar os atletas, na ida para o local de concentração, a sentarem no ônibus ao lado de um colega de raça diferente, bem como partilhar o quarto com o mesmo e aumentar o número de treinos até que todos entrevistassem e conhecessem seu colega, foi possível aumentar a coesão social da equipe. Fica claro, até o momento, o quanto os determinantes situacionais, grupais e pessoais apontados por Carron (1982, citado por Ângelo, 2003), influenciaram no processo de constituição deste grupo enquanto equipe.

Devido às exigências do técnico de que treinassem até realizar com perfeição uma jogada, o grupo, ainda desprovido de uma maior integração e de um bom relacionamento, passou a realizar um movimento rumo à aproximação. A exaustão física levou-os obrigatoriamente à comunicação. Em um primeiro momento, o capitão Gerry que, cansado de repetir jogadas e ver o time pouco empenhado, começou a cobrar dos atletas mais afinco e dedicação. No entanto, diante dessa cobrança, é anunciada a cisão da equipe através de uma discussão entre Gerry e o líder da equipe negra, Julius, explicitando-se a falta de coesão e, ao mesmo tempo, a necessidade de integrar-se caso quisessem atingir o objetivo em comum. Desde esse fato, a determinação em perseguir tal objetivo auxiliou na busca por uma maior cumplicidade e confiança entre os membros. Tal como sugere Rubio (2003) o grupo passou a demonstrar, através dos jogos realizados na concentração, um progressivo entrosamento, utilizando as diferenças entre cada atleta como um complemento para a boa atuação da equipe.

Cabe salientar aqui a responsabilidade atribuída ao capitão do time, Gerry, que demonstrou ser um atleta centrado na tarefa e de grande influência entre os jogadores. Coube a ele assumir essa função de liderança e administrar uma série de conflitos intragrupo, tentando influenciar seus colegas a não só aceitarem o novo técnico como a se constituírem numa nova equipe. Percebemos aqui a importância das lideranças internas (Rubio, 2003), independentemente da atuação da liderança externa do técnico, o qual, neste momento, exercia uma liderança autocrática. A mediação das lideranças internas de Gerry e Julius (capitães das equipes branca e negra), bem como suas características pessoais, foram fundamentais para a construção da equipe (Ucha, 2001).

Vimos assim, que os Titãs conseguiram, em meio a dificuldades e pressões, ultrapassar a barreira das diferenças e da desunião, além do preconceito de seus familiares e amigos, formando uma equipe integrada e voltada para o mesmo objetivo: vencer o campeonato. Fica claro, neste contexto, que o grupo conseguiu ultrapassar as etapas de formação e agitação, atingindo a de normalização e atuando como uma equipe (Rubio, 2003; Weinberg & Gould, 2001).

Além das estratégias utilizadas pelo técnico Boone e das atitudes do capitão do time, ocorreram determinadas situações em que foi preciso a iniciativa de outros atletas em buscar alternativas para enfrentar o preconceito, não mais desse grupo, mas sim, dos moradores da cidade.

Os atletas, a partir de uma reunião convocada por um deles (Blue), puderam discutir como a comunidade, após o início dos jogos do campeonato, estava prejudicando as relações entre os integrantes da equipe em função do preconceito existente nas famílias dos jogadores. A partir desse encontro, foi de consenso geral que eles teriam de jogar com garra e informaram seus treinadores de um novo ritual de entrada nos jogos. Como uma forma de mostrar a identidade do grupo (não mais de forma padronizada em relação aos demais times, mas com uma coreografia própria), todos entram em campo dançando e cantando “Todo lugar que vamos, as pessoas querem saber quem somos e nós dizemos: Somos os Titãs, os poderosos Titãs”.

Também podemos relacionar este fato com o discurso do técnico Boone, momentos antes de uma partida, no vestiário. Nesta situação, o treinador, tentando motivar os atletas para a tarefa explícita do grupo colocou: “Na mitologia grega, os Titãs eram melhores que os deuses. Reinavam em seu universo com poder absoluto. Aquele campo de futebol é nosso universo. Vamos reinar como Titãs”, também

evidenciando, assim, o apoio que eles deveriam exercer enquanto grupo, já que os diretores da escola e a comunidade como um todo estavam pressionando-os a desistirem. Essa passagem ilustra a utilização de um novo estilo de liderança por parte do técnico Boone. Tal liderança democrática possibilita uma comunicação compartilhada, assim como uma relação cooperativa centrada no atleta. Esta mudança só foi possível em função do desenvolvimento da equipe como uma unidade e da adaptação do técnico a um novo estilo de liderança (Roxburgh, 1996; Weinberg & Gould, 2001).

Corroborando as idéias de Weinberg e Gould (2001), observa-se que nessa equipe de modalidade interativa, a coesão entre os membros foi muito mais importante para o resultado do que o desempenho individual de cada atleta. As resistências exteriores vividas (comunidade, amigos, familiares) serviram como um reforçador para os integrantes demarcarem melhor as diferenças entre sua equipe e as demais, fortalecendo a identidade grupal dos Titãs.

A questão da marcação de uma identidade é fundamental ao passo que revela o estabelecimento da coesão. O time estando coeso favorece os processos de comunicação e de integração, permitindo que as funções e os papéis de cada membro estejam mais definidos, dando a possibilidade de emergir outras lideranças que podem favorecer a evolução da equipe bem como a manutenção de sua coesão.

Pichón (2005), afirma que a circulação de papéis é importante para o bom funcionamento do grupo, pois quando aqueles se cristalizam, este tende a estagnar enquanto que o objetivo principal é a mudança.

Pensamos que a afinidade que se estabeleceu entre jogadores brancos e negros, mesmo tendo tantas diferenças, levou a que todos se dirigissem à tarefa: jogar e ganhar o campeonato. Nesse ponto, fica evidente que a equipe não depende só da liderança externa, mas que o movimento do grupo é fundamental para que haja interação e crescimento reais (Machado, 2006; Mendelsohn, 2000; Giesenow, 2006). As lideranças informais aparecem no grupo quando se torna possível a participação ativa de todos, valorizando as características de cada membro. Apesar das lideranças oficiais que existem em um time de futebol americano, como é o caso dos técnicos e do capitão do time, mais essencial foi a co-existência desses perfis que, mesmo diante de tanta heterogeneidade, permitiu a emergência de lideranças informais. Este foi o caso de Gerry e Julius que, por terem sido líderes de diferentes

grupos - o que dificultava a coesão do grupo, puderam romper esta rivalidade e se tornaram amigos; de Ray, que pediu ao técnico para colocar Petey em sua posição por saber que este poderia contribuir mais com uma jogada específica, no último jogo do campeonato; de Raio-de-sol, que ao entrar em campo após a saída de Ver, quando este fraturou o pulso, pôde motivar a equipe; e de Blue, quando chamou seus companheiros para uma reunião no ginásio após o retorno deles da concentração, com o intuito de discutir estratégias para resolver os conflitos gerados pelo preconceito das raças.

De maneira mais completa, vemos, a partir das considerações de Carron e Hausenblas (1998 citado por Giesenow, 2007) que há uma modificação enorme em toda a dinâmica da equipe quando esta desenvolve a capacidade de se diferenciar das outras. Esses movimentos descritos acima falam de um sentimento grupal de pertença à equipe dos Titãs, o qual supera inclusive os rechaços do mundo externo ao qual estavam inseridos enquanto indivíduos, valorizando mais os pontos compartilhados do que os individuais, fator este que fala essencialmente da aquisição da coesão grupal deste time. Nesta evolução do grupo, o próprio líder, aqui apontado como o técnico Boone, vê-se obrigado a modificar sua forma de atuação perante o mesmo. Para uma equipe coesa e com uma identidade formada ele não mais seria um líder autoritário, o único exemplo a ser seguido. Havia, sim, ensinado valores e estratégias de jogo, mas não tinha mais controle sobre o que seria feito disso por aqueles membros. Agora seus atletas haviam formado um grupo cooperativo e participativo, que talvez tenha até por alguns momentos necessitado se distanciar da realidade externa para investir naquele objetivo em comum e restrito àqueles homens.

Pensando nas lideranças formalizadas no time, outro fator a destacar no filme são as diferentes características de personalidades dos técnicos. Inicialmente, os atletas do time majoritariamente branco estavam revoltados com a substituição de seu técnico e responderam negativamente à rigidez de Boone quando este impôs as regras de assiduidade, obrigatoriedade em usar terno e gravata antes das competições e os treinos em concentração por duas semanas seguidas, em total afastamento da escola e familiares. Boone parece ter sido a melhor escolha para aquele momento de integração forçada entre raças devido ao fato de ser negro (tendo uma representação social significativa dentro do contexto) e por sua forma de reprimir valores divergentes dos seus e potencializar outros, tais como o

comprometimento com a tarefa, a disciplina e a aceitação das diferenças. Nesse contexto, o estilo autocrático de liderança foi fundamental para atingir as metas traçadas e a submissão do grupo a esse técnico foi aumentando a partir da concretização dos resultados até que se consolidou uma relação de respeito.

Mas como se entregar a um time onde existem tantas rivalidades e disputa de poder? Esse foi o caso do técnico Bill Yoast, que ao perder sua equipe para um técnico negro, deparou-se com a tarefa de apenas auxiliar o novo trabalho, semanas antes de ser indicado a um prêmio importante para a sua categoria. Acreditando, inicialmente, que Boone falharia, mas mantendo sua postura ética de cooperar nos treinos, Yoast desempenhou uma estratégia de olhar também para as características e vontades individuais dos atletas, tomando atitudes como, por exemplo, favorecer o deslocamento de um deles para a defesa, depois de ter observado que ele não conseguia atuar bem no ataque. Assim, observou-se que ele complementou a liderança de Boone com seu estilo mais democrático e flexível. A complementaridade das lideranças tanto entre os técnicos quanto entre os atletas foi um aspecto significativo para alcançar o êxito dessa equipe. Ucha (1999) discute que a presença de dois ou mais líderes pode causar conflitos para o progresso de uma equipe, contudo, quando as múltiplas lideranças demonstram complementaridade e conseguem focalizar suas metas e objetivos, o antagonismo é dispensado e a coesão torna-se ainda mais eficaz, englobando os diferentes aspectos pertencentes ao grupo.

A liderança do técnico pode e deve servir de modelo para os atletas e representar segurança e proteção diante de situações geradoras de pressão, perigo ou medo. Isto fica evidenciado no filme quando os atletas, identificados com os ideais de perfeição do técnico Boone, se mostram confiantes para enfrentar a partida final, respondendo a ele que fazer o máximo é menos do que o técnico sempre os exigiu, já que lhes demandou a perfeição. “Entramos assim e, se você permitir, é assim que queremos sair”.

Nessa perspectiva, a cooperação e o relacionamento na equipe – entre técnicos e atletas - mostrou-se fundamental para que enfrentassem os desafios. Mesmo em meio à disputa de poderes, envolvidos por sentimentos de inveja, as diferentes raças puderam superar suas desavenças e focar suas forças no mesmo objetivo, mostrando uma cooperação mútua. Fica claro que o estabelecimento de metas e objetivos comuns é um determinante fundamental para o estabelecimento da coesão

grupal (Angelo, 2003; Weinberg & Gould, 2001) e que o bom resultado depende muito mais da relação existente entre os membros da equipe do que o desempenho individual de cada atleta (Rubio, 2003).

Por fim, sabemos que muitas outras lideranças poderiam ser apontadas na história desse filme e, por isso, não damos por terminada aqui nossa interpretação dessas situações. O que se torna evidente é a diversidade de momentos em que se pode verificar essa heterogeneidade, não sendo nem sequer possível vislumbrar uma personagem principal em todo o filme. Assim, a música de cada um, o jeito de jogar e se relacionar puderam ser respeitados por todos, sendo os Titãs uma equipe coesa, com uma identidade definida, capaz de superar desafios até se tornar vencedora.

O papel do profissional Psi

A partir da análise do filme, nos propomos a pensar qual seria o papel de um psicólogo esportivo que fosse chamado a intervir na equipe dos Titãs. Ainda que seja uma obra ficcional, consideramos válido pensar nas possibilidades de intervenção como um exercício de reflexão a respeito das possíveis intervenções psicológicas nessa emergente área.

Primeiro seria fundamental diagnosticar o momento do grupo, levando em consideração todos os fatores ambientais, pessoais e culturais daquele momento naquela cidade. A partir desta leitura, pensamos que uma estratégia seria propor dinâmicas de grupo que objetivassem a explicitação da dissociação observada neste grupo. Trabalhando estes conflitos, abriria-se a possibilidade de desobstruir o caminho para o conhecimento mútuo, para a integração e o respeito às diferenças. Em prol do objetivo maior da equipe, seria fundamental trabalhar para que compreendessem a importância da boa comunicação e da integração para buscar uma maior coesão grupal, entendendo o perigo que a contaminação gerada pelo preconceito provocava.

Olhando para as lideranças, pensamos que seria importante auxiliar Gerry a estabelecer suas funções como capitão, apoiando-o nas suas decisões mais difíceis como, por exemplo, quando chamou a atenção de seu melhor amigo e depois o expulsou do time por este não estar mais dentro dos padrões de coesão desenvolvidos naquela equipe. Poderia-se, ainda, favorecer o vínculo entre ele e a comissão técnica como forma de facilitar a comunicação interna.

No tocante aos técnicos, a intervenção seria no sentido de assessorá-los quanto à dinâmica de funcionamento do grupo, podendo propor alguma intervenção para promover uma maior aproximação entre a equipe técnica de forma que eles também se mostrassem mais coesos em suas decisões. A intervenção, entretanto, seria a de, principalmente, colocar-se disponível para ser um elo tanto entre as comissões técnicas (que também derivavam de dois times anteriores) quanto entre eles e os atletas. Seríamos facilitadoras de um processo, o qual o time, indiscutivelmente, acabou por realizar, mas que poderia ter tido maior agilidade. A importância de esclarecer que o espírito de grupo é algo construído e não natural, auxilia na superação dos sub-grupos em direção à coesão.

Compreender os processos que envolvem a formação de uma equipe esportiva, a construção da coesão grupal e a influência exercida pelas lideranças são aspectos essenciais para o profissional da Psicologia do Esporte. A avaliação de como o interjogo destas forças atua na equipe possibilitam a escolha de estratégias de intervenção junto a esta própria ou à comissão técnica. Pensamos que, de uma forma geral, o principal objetivo do psicólogo é facilitar o processo de evolução da equipe, assessorando a todos os envolvidos, sendo mais um colaborador dentre os profissionais que auxiliam interdisciplinarmente.

Desenvolver equipes exitosas é um desafio não só para os integrantes de uma comissão técnica (incluído aqui o psicólogo) como também para os próprios atletas. Há muitos fatores envolvidos na coesão que, quando analisados, demonstram ser de uma riqueza e complexidade única para cada equipe no seu momento histórico.

Referências

Angelo, L. F. (2003). A psicologia do esporte e da atividade física e sua contribuição na prática do basquetebol. In: K. Rubio (Org.), *Psicologia do esporte aplicada* (pp.95-118). São Paulo: Casa do Psicólogo.

Busnello, E. (1986). Dinâmica de grupo. In: L. C. Osório (Org.). *Grupoterapia hoje* (pp. 12-20). Porto Alegre: Artes Médica.

Chelladurai, P. (1990). Leadership in Sports: a review. *International Journal of Sport Psychology*, 21(4), 328 -354.

Figueiredo, S. H. e Moura, L. (2003). Preparação psicológica: o desafio das categorias de base da seleção brasileira de voleibol feminino. In: K. Rubio (Org.), *Psicologia do esporte aplicada* (pp. 227-241). São Paulo: Casa do Psicólogo.

Giesenow, C. (2006). *Entrenador: herramientas para definir su filosofía*. Argentina, PsicoDeportes. Texto recuperado em 7 dez. 2006:

<http://www.psicodeportes.com/articulosgiesenow/entrenadorherramientas>.

_____. (2007). *Psicología de los equipos deportivos: claves para formar equipos exitosos*. Buenos Aires: Claridad.

Klein, R. (2004). *El Trabajo Grupal: cuando pensar es hacer*. Buenos Aires, Lugar Editorial.

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.

_____. (2006). Liderança: as relações de poder. In.: A. A. Machado (Org.). *Psicologia do Esporte: da educação física ao esporte de alto nível* (pp. 102-116). Rio de Janeiro: Guanabara Koogan.

Mendelsohn, D. (2000). Liderazgo deportivo. Buenos Aires: *Revista Digital*, 5(18). Recuperado em 7 dez. 2006: <http://www.efdeportes.com/efd18a/lider.htm>

Pichón, R. (2005) *O Processo grupal. O conceito de porta-voz*. (7a ed.) São Paulo: Martins Fontes. (pp. 257-270)

Roxburgh, R. (1996). Los métodos adecuados para motivar. *FIFA Magazine*. (pp. 17-1).

Rubio, K. (2003). *Psicologia do Esporte: Teoria e Prática*. São Paulo: Casa do Psicólogo.

Samulski, D. (1992). *Psicologia do Esporte: teoria e aplicação prática*. Belo Horizonte: Imprensa Universitária da UFMG.

Ucha, F. E. G. (1999). El Capitan del Equipo. Buenos Aires: *Revista Digital*, 4(13). Recuperado em 11 dez. 2006: www.efdeportes.com/efd13/gucha.

Weinberg, R. S. & Gould, D. (2001). *Fundamentos da Psicologia do Esporte e do Exercício*. Porto Alegre: Artmed.

Zimmermann, D. (1997). Fundamentos teóricos. In: D. Zimmermann & L. C. Osório, (Orgs.). *Como trabalhamos com grupos* (pp. 23-31). Porto Alegre: Artes Médicas.

Sobre os autores

Márcia Pilla do Valle

Mestre em Psicologia Social e da Personalidade pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Psicóloga membro da ABRAPESP, psicóloga esportiva do IGT - Instituto Gaúcho de Tênis

Fernanda Faggiani

Psicóloga formada pela PUCRS, mestranda em Psicologia do Esporte (Liverpool John Moores University, UK)

Janaina Lima Fogaça

Estudante da Faculdade de Psicologia da UFRGS

Luísa Puricelli Pires

Estudante da Faculdade de Psicologia da PUCRS

Endereço para correspondência

Márcia Pilla do Valle

Rua Hilário Ribeiro, 294 conj.303
CEP 90510-040 – Porto Alegre/RS
E-mail: mpvalle@via-rs.net

Fernanda Faggiani

Rua Florêncio Ygartua, 73/ 804
CEP: 90430-010 - Porto Alegre/RS
E-mail: fefaggiani@yahoo.com.br

Janaina Lima Fogaça

Av. Jerônimo de Ornelas, 115/204
Porto Alegre/RS
E-mail: janaina_fogaca@yahoo.com.br

Luísa Puricelli Pires

Rua Doutor Dias de Carvalho, 507
Porto Alegre/RS
E-mail: luisa_puricelli@hotmail.com