

A COESÃO NOS GRUPOS DESPORTIVOS
EM CONTEXTO DE ENSINO MILITAR
– ACADEMIA MILITAR



José Carlos Dias Rouco ()*
Tenente-Coronel de Infantaria

RESUMO

O estudo foi realizado no âmbito da coesão em grupos desportivos e incidiu no contexto do ensino militar na Academia Militar, e foi posto em prática na área da formação de Educação Física Militar.

A amostra constituiu-se de 399 atletas abrangendo todos os cadetes alunos dos quatro primeiros anos escolares, foram estudados os aspectos da coesão nos diversos contextos desportivos e, também, nos diferentes anos escolares (estatuto dos alunos); verificou-se a existência de diferenças na coesão, como de relações entre as variáveis estudadas.

Para avaliar a coesão de grupo percebida pelos cadetes alunos, utilizou-se o questionário do ambiente no grupo, que avaliou quatro aspectos da coesão: integração no grupo em relação à tarefa; integração no grupo em relação aos aspectos sociais; atracção individual para o grupo em relação à tarefa e atracção individual para o grupo em relação aos aspectos sociais.

Palavras-chave: instrutor; cadetes alunos; coesão; grupos desportivos; ensino desportivo militar.

* Professor das unidades curriculares de Ética e Liderança (Academia Militar) e Competências Transversais I (Instituto Superior Técnico, UTL).

INTRODUÇÃO

As actividades desportivas envolvem na maioria dos casos grupos que, na sua complexa rede de relações interpessoais, constituem uma realidade para a qual ainda existe muito para investigar e melhor compreender todos os comportamentos individuais e colectivos dos seus membros.

É efectivamente em função de vários factores como, a percepção ², os traços, as acções ou atitudes ³ e as disposições que atribuímos a nós próprios e aos outros, que entramos em interacção no seio do grupo onde se procura como fim último alcançar objectivos organizacionais. Podendo, as relações e as várias interacções dentro do grupo serem factores facilitadores ou condicionantes para o cumprimento dos objectivos, tanto individual, como colectivo.

Embora numa fase inicial, o conceito de coesão fosse um termo meramente descritivo, são vários os factores que afectam a coesão num grupo, como por exemplo:

- a) o grau de concordância face aos objectivos do grupo;
- b) a frequência e o tipo de interacção que se estabelecem no grupo;
- c) a existência de conflitos ou antagonismos intergrupais;
- d) o grau de proximidade ou semelhança cultural entre os membros;
- e) a história de sucessos anteriores por parte do grupo.

De uma forma geral, uma elevada coesão do grupo tende a melhorar a quantidade e a qualidade das interacções que se estabelecem no grupo, contribuindo para uma melhor comunicação interna e, de certa forma, para uma melhoria dos níveis de satisfação (Mitchell e Larson, 1987).

Em síntese, apesar da investigação já efectuada nestas áreas e da importância que é atribuída à coesão na vida de um grupo, o conhecimento acerca da sua influência no desempenho e satisfação é ainda bastante reduzida. Sendo o treinador um dos elementos fundamentais no grupo para o desenvolvimento da coesão, e esta resulta dos objectivos e do grau de interacção dos seus membros.

Tratando-se de um estudo sobre grupos, escolheu-se as várias modalidades desportivas praticadas pelos cadetes alunos ⁴ da Academia Militar ⁵ (AM) durante o ano lectivo de 2005/2006 e onde agrupamos estas modalidades em desportos

² Percepção: processo pelo qual os indivíduos organizam e interpretam as suas impressões sensoriais a fim de dar sentido ao seu ambiente.

³ Atitude: são juízos de valor, favoráveis ou desfavoráveis sobre objectos, pessoas ou factos.

⁴ Cadetes alunos: alunos que frequentam uma licenciatura na Academia Militar em regime de internato.

⁵ Academia Militar: Estabelecimento Militar de Ensino Superior.

colectivos, individuais e ainda, Treino Físico de Aplicação Militar⁶ (TFAM), o TFAM foi analisado separadamente dada a sua especificidade de natureza exclusivamente militar que o tornam bastante rico e pertinente para o estudo.

1. CONCEITO DE COESÃO

O primeiro estudo sistemático sobre coesão foi realizado por Festinger, onde a coesão resulta de inúmeros factores. A coesão foi apresentada como o “*campo de forças total que actua sobre os membros para permanecerem em grupo*” (Festinger et al, 1950, p. 164). Os autores identificaram dois tipos de forças que contribuem para a coesão:

- a) atracção do grupo dentro e fora dele (referência à extensão do valor positivo do próprio grupo para com os seus membros);
- b) meios de controlo do grupo (referência à dimensão com que o grupo obtém os objectivos considerados importantes para os seus membros).

Também os estudos efectuados por Cartwright e Zander (1968) sobre a coesão consideram três aspectos diferentes, no conceito de coesão de grupo:

- a) a atracção do grupo, que inclui a resistência para o abandonar;
- b) a motivação dos membros para participar nas actividades do grupo e;
- c) a coordenação do esforço dos participantes.

Todavia, estes (Cartwright e Zander, 1968, p. 90) enfatizaram o primeiro aspecto, definindo coesão como a “*resultante de todas as forças que actuam sobre os membros, a fim de que permaneçam no grupo*”. Segundo os mesmos autores, a atracção ao grupo depende das características dos grupos, isto é, dos seus objectivos, programas, tipo de organizações, posição na comunidade bem como das necessidades individuais de aplicação, reconhecimento e segurança. O modelo tão causal pode ser elaborado de modo a incluir os efeitos de várias atitudes e comportamentos da sociedade, o antecedente destas atitudes, e as consequências destes comportamentos. Num sistema elaborado, o poder de coesão de grupo é definido de acordo com a duração da comunidade (Festinger et al., 1950; McPherson e Smith-Lovin, 2002).

Para Carron et al. (1998) a coesão é definida como um processo dinâmico reflectido na tendência para um grupo se manter unido no sentido de alcançar

⁶ TFAM: visa a aquisição, desenvolvimento e manutenção de determinados gestos, técnicas e qualidades físicas e psicológicas preparatórias para o combate, bem como o espírito de equipa.

os mesmos objectivos e a satisfação dos seus membros, Carron (1980) definiu um grupo coeso quando reúne as seguintes características:

- a) uma identidade colectiva;
- b) um objectivo partilhado;
- c) um sistema de comunicação bem estruturado.

Para Cunha et al. (2003) um grupo supõe a necessidade de interacção mútua e a conscialização desta interacção. A existência de um objectivo comum é uma condição necessária, assim como uma identidade distinta que o separa dos outros grupos ou pessoas, tem fronteiras e um sentido de permanência.

Para Friedkin (2004) a coesão social pode ser vista como um contexto de fenómenos causalmente relacionados, como um campo de forças ou, em linguagem mais moderna, como uma classe de modelos causais, em que algumas dimensões importantes de coesão social ocupam posições teóricas diferentes com respeito a si, como para intervir em antecedente, ou como o resultado de várias variáveis.

Vários investigadores como sejam Fiedler (1967), Hersey e Blanchard (1969) e Mikalachki (1969) contribuíram para o estudo da diferenciação entre a tarefa e as preocupações sociais dos grupos e dos seus elementos. No entanto foi Mikalachki (1969) que sugeriu pela primeira vez a existência de dois níveis de coesão nos grupos: a coesão na tarefa, quando o grupo se reúne à volta de uma tarefa e a coesão social, quando o grupo se reúne por motivos sociais. Estas duas distinções tiveram um impacto enorme na concepção do modelo multidimensional da coesão.

A natureza multidimensional ficou comprovada pela estrutura factorial do Multidimensional Sport Cohesion Instrument (MSCI) (Yukelson et al., 1984), este instrumento de vinte e dois itens, elaborado de acordo com os princípios da psicometria (apresenta validade de construto e consistência interna), revelou a existência de quatro dimensões diferentes:

- a) atracção para o grupo, que reflecte a atracção e a satisfação de ser membro do grupo;
- b) unidade nos objectivos do grupo, que contempla o compromisso com as normas, objectivos, processos operativos e estratégias do grupo;
- c) qualidade de trabalho do grupo, que atende à forma como os membros trabalham entre si;
- d) papéis valorizados, que reflectem um sentimento de identificação no grupo.

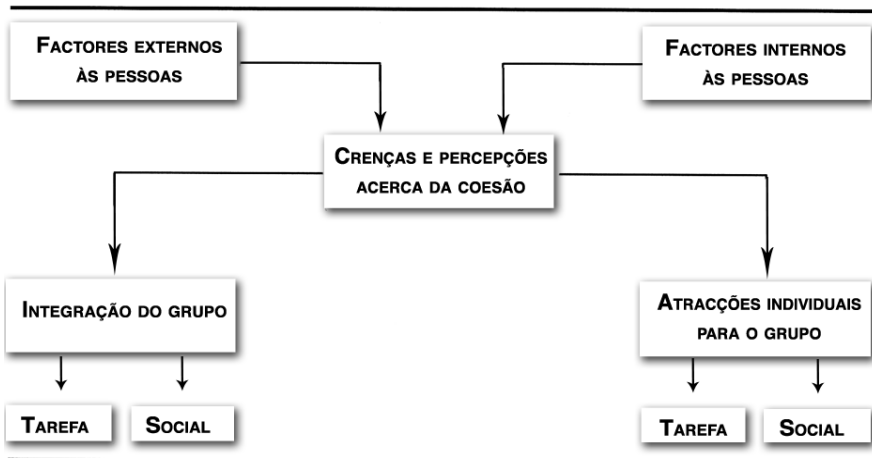
2. MODELO CONCEPTUAL DE COESÃO

O modelo conceptual de coesão desenvolvido por Carron et al. (1985) teve como pressupostos os aspectos individuais e grupais da coesão que são representados, pelas crenças e percepções múltiplas dos indivíduos enquanto membros do grupo.

O modelo conceptual de coesão, conforme ilustra a Figura 1, apresenta quatro dimensões respeitantes a crenças e percepções que fazem parte do processo dinâmico que caracterizam a coesão do grupo:

- integração do grupo em relação aos aspectos sociais (IG-S);
- integração do grupo em relação à tarefa (IG-T);
- atração individual para o grupo em relação aos aspectos sociais (IG – S);
- atração ao grupo em relação à tarefa (AIG – S).

Figura 1 - Modelo conceptual de coesão



Fonte: Adaptado de Widmeyer et al., 1985

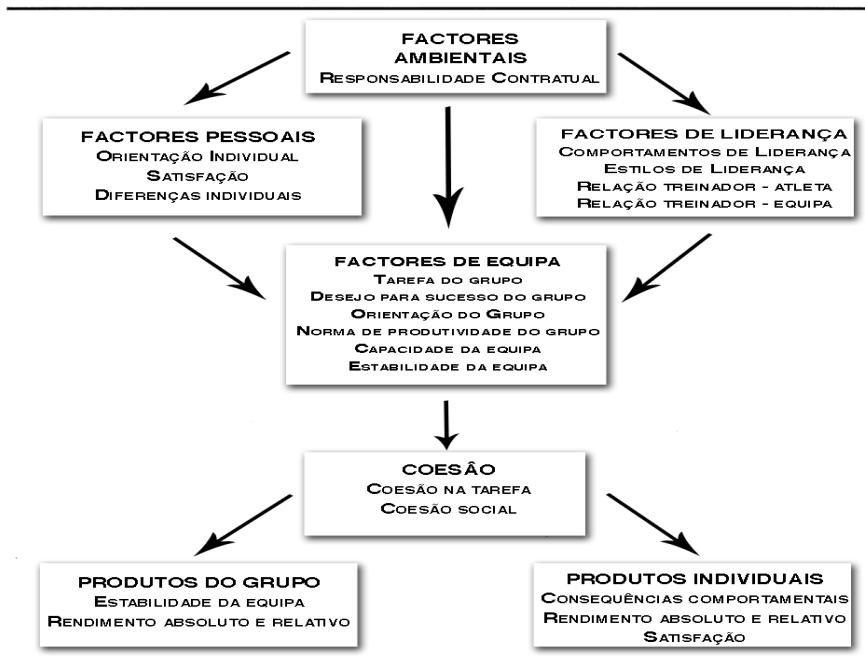
A relação entre as dimensões e o pressuposto que estas crenças, ao agirem em conjunto, criam o sentimento de coesão no grupo e nos respectivos membros, são indicadores da multidimensionalidade deste construto.

Tendo como base o conceito multidimensional da coesão, Carron et al. (1985), entre outros investigadores desenvolveram *The Group Environment*

*Questionnaire*⁷ que associou as dimensões do modelo às subescalas resultantes da análise psicométrica, devendo-se também referir que como forma de avaliar a coesão social temos a sociometria introduzida por Moreno (1934).

O sistema conceptual geral da coesão em equipas desportivas, conforme se ilustra na Figura 2, criado por Carron (1982), com o objectivo de organizar, sintetizar e orientar o conjunto de estudos nesta área – apresenta a coesão social e a coesão na tarefa como variáveis mediadoras da relação entre os factores ambientais, pessoais, liderança, equipa, produtos grupais e individuais. O sistema conceptual geral da coesão em equipas desportivas, conforme se ilustra na Figura 2, criado por Carron (1982), com o objectivo de organizar, sintetizar e orientar o conjunto de estudos nesta área – apresenta a coesão social e a coesão na tarefa como variáveis mediadoras da relação entre os factores ambientais, pessoais, liderança, equipa, produtos grupais e individuais.

Figura 2: Sistema conceptual geral da coesão em equipas desportivas.



Fonte: Adaptado de Carron, 1982.

⁷ Questionário de ambiente no grupo (QAG).

A relação entre este conjunto de variáveis permitiu aos investigadores examinarem o impacto das situações antecedentes ou moderadoras da coesão nos grupos desportivos.

Segundo Carron (1982), o conjunto das variáveis antecedentes, acima indicadas, representam uma hierarquia de factores moderadores que partem do mais geral para o mais relevante e específico. Este autor considerou assim, por esta ordem de importância, os factores ambientais ou situacionais, pessoais, liderança e da equipa.

2.1. *Desenvolvimento da coesão nas equipas desportivas.*

Carron (1990) mencionou a importância de processos de comunicação eficazes no grupo para o desenvolvimento da coesão. No mesmo sentido, referiu que a coesão de grupo aumenta, quando existe um clima de abertura e comunicação entre os membros da equipa relativamente aos aspectos sociais e de tarefa.

Weinberg e Gould (1995), indicaram algumas formas pelas quais os atletas também podiam contribuir para a coesão da equipa:

- a) procurar conhecer os colegas da equipa, em particular os recém-chegados;
- b) ajudar os colegas sempre que possível;
- c) reforçar, de uma forma positiva e construtiva, os colegas da equipa que se encontrem em dificuldades;
- d) não culpabilizar os colegas pelos seus insucessos ou baixa produtividade; comunicar de uma forma honesta e aberta com o treinador;
- e) resolver os conflitos com o treinador ou colegas, de forma imediata, a fim de evitar que os sentimentos e atitudes negativas surjam, mais tarde, em alturas impróprias;
- f) esforçarem-se ao máximo, especialmente nos treinos.

Carron et al. (2001), em estudos efectuados com atletas de equipas de elite examinaram a relação entre a coesão da tarefa e o êxito da equipa, onde verificaram que existe uma forte relação entre estes dois factores.

Num outro estudo realizado por Loughhead e Carron (2004) o apoio para esta coesão, é operacionalizado pelas atracções individuais ao grupo-tarefa, que faz de mediador no relacionamento do comportamento de líder, na interacção da tarefa e satisfação dos atletas. Portanto, é

recomendado que os líderes utilizem comportamentos relacionados com a tarefa para aumentar a coesão no grupo, e assim melhorar a satisfação do exercício.

Recentemente Patterson et al. (2005) efectuaram um estudo sobre a influência das normas da equipa no relacionamento com desempenho da auto-coesão, onde usaram três preditores: a coesão, as normas e a interacção entre a coesão. Para o estudo utilizaram uma amostra com 298 atletas, em que os atletas das equipas que perceberam melhor as normas para as interacções sociais apresentavam coesão social mais elevada (i.e. grupo integração-social) e tiveram um desempenho melhor.

2.2. *Conceito da coesão na Instituição Militar*

Dado que o presente estudo foi efectuado no seio de um Estabelecimento de Ensino Militar, a Academia Militar, importa pois fazer um breve revisão da literatura sobre o desenvolvimento da coesão em contexto militar e a sua importância para as Unidades no campo de batalha.

Para fazer o desenvolvimento do termo coesão do ponto de vista militar, é necessário associar-lhe outros termos que lhe estão directamente relacionados, e que em muitos casos se confundem, como sejam: a *moral*⁸ e o *espírito de corpo*⁹.

No militar, a *moral* elevada parece ser um factor que está directamente relacionada com os resultados de sucesso em tempo de guerra. É também um factor importante para manter os efeitos de *stress* de combate¹⁰ em baixos níveis ou para que o soldado possa sobreviver mais tempo em combate. Aqui pretendemos definir *moral* como sendo uma função que contribui directamente para a coesão e para o *espírito de corpo*.

Na guerra, a *força* dos Exércitos é mais que a capacidade das suas Unidades e sistemas de armas, há algo não mensurável um “*factor desconhecido*”.

⁸ O *moral* é um estado mental e emocional do indivíduo, é o estado de espírito dum indivíduo que resulta da influência de todas as circunstâncias que o levam a estar satisfeito com a sua situação e com os elementos que o rodeiam (AM, 1985).

⁹ Expressão de origem francesa, significa a devoção, o amor de todos os homens pela sua unidade; consiste em lealdade a toda a prova, orgulho e entusiasmo por ela. Implica devoção pela unidade, a aceitação de responsabilidade pelos seus membros e vigilância pela sua honra (AM, 1985).

¹⁰ As principais fontes de *stress* em combate – a antecipação de possível morte ou dano físico, fadiga, fome, exposição demorada ao ruído e vibração e informações reduzidas (Vieira, 2002).

A ciência militar no estudo de várias batalhas tem constatado que as *forças* de um Exército não correspondem somente ao seu verdadeiro “*potencial relativo de combate*”, e que por vezes pequenos Exércitos derrotam os grandes, na maioria das vezes os investigadores não reconhecem a existência deste “*factor desconhecido*”, e tenta-se encontrá-lo na disposição tática das tropas, na superioridade de sistemas de armas e, frequentemente, no génio dos líderes ou simplesmente na arte do Comandante em ter a astúcia para sincronizar no campo de batalha os meios humanos, materiais e tirar vantagens no terreno num determinado local e momento.

Tudo indica que este “*factor desconhecido*” é o *espírito de corpo ou a moral das tropas* que se caracteriza pelo maior ou menor desejo de lutar e encarar os perigos extremos por parte de todos os militares que integram o Exército, assumindo-se como um dos factor determinantes no campo de batalha.

Segundo Richardson (1978) não são só os números, nem a capacidade da Unidade que trazem as vitórias na guerra, pois qualquer Exército que entre na batalha mais forte em alma, tem grande probabilidade de vencer. Também Heintz (1967) põe esta questão de uma forma mais sucinta, em que o “*coração humano*” é o ponto inicial que importa fazer pertencer a uma guerra. Por outro lado também Napoleão, citado por Dupicq (1865), considerava que o factor mais importante no campo de batalha era o espírito que animava o soldado para alcançar a vitória e que acabava sempre por vencer os sistemas de armas. Um outro autor, trouxe esta visão cem anos mais tarde, “*O que é a arte do Comandante? O génio das combinações estratégicas, a precisão da sua concentração, a superioridade numérica que pode ter em cada momento e nos locais decisivos, mas a vitória escapar-lhe-á se os seus soldados não observarem que ele é animado pela vontade da conquista.*” (Dupicq, 1865).

No século passado, investigadores militares asseguraram que este factor desconhecido está relacionado com os termos *moral*, *coesão* e *espírito de corpo*. A partir destes três conceitos procurar-se-á chegar a algumas definições e verificar o relacionamento entre eles.

2.3. A *moral*

O termo *moral* aparece em vários contextos. O termo parece ter significados bastante diferentes em cada um dos contextos estudados. Em análises recentes, este termo aparece relacionado com o sentimento de uma pessoa,

isto é, à sensação de bem-estar, nomeadamente associado à felicidade no trabalho ou satisfação profissional.

Bartone (1988) argumentou que, se a *moral* fosse somente um sinónimo de felicidade ou disposição, então nenhum propósito serve como útil para a sua abordagem nos vários estudos. A concepção anterior de moral, tanto militar como industrial, em que é designada como a disposição ou estado emotivo, mas que convergem para um objectivo segundo a orientação do grupo.

Munson (1921), por exemplo, investigou a evolução da moral dos militares do Estado-Maior General do Exército dos Estados Unidos, durante na I Guerra Mundial, em que a moral era considerada como a determinação em ter sucesso no propósito pelo qual o indivíduo foi treinado, ou para a qual o grupo existia.

Baynes (1967) referiu que o único factor importante em guerra é a *moral* elevada e existe quando um indivíduo está confiante, resoluto, bem disposto, disponível em sacrificar-se e com uma atitude corajosa durante o desempenho das suas funções, assim como nas tarefas exigidas ou esperadas dele por um grupo do qual ele é uma parte, está assente em factores como:

- a) o orgulho na realização dos objectivos do grupo, em que a sua influência contribui para o sucesso final;
- b) a participação frutífera no seu trabalho;
- c) a devoção e lealdade para com os restantes membros do grupo.

Shibutani (1978) proporcionou uma boa visão de uma Unidade Militar com a moral elevado, como sendo:

- a) um grupo organizado que apresenta constantemente um nível alto de eficiência;
- b) quando as tarefas designadas são executadas de forma pronta e eficiente;
- c) cada membro contribui de forma pronta com a sua parte e faz o que considera estar certo, assim como acreditar que seus camaradas farão também a sua parte para o cumprimento da missão;
- d) todos os elementos do grupo, ajudam sem lhes ser pedido qualquer ajuda. Os membros que não partilham estas orientações ou valores predominantes sofrem pressões para se submeter;

- e) o sucesso não é surpresa, dado que é o esperado por todos e sobretudo porque todos participam de forma continuada no cumprimento dos objectivos;
- f) os elementos do grupo normalmente colocam elevados níveis de exigência neles próprios;
- g) os membros frequentemente desenvolvem um sentimento de identificação uns com os outros, desenvolvem o “*espírito da Unidade*”, tornam-se cientes da sua reputação e têm prazer em exhibir os emblemas da sua Unidade porque se identificam com ela.

Motowidlo et al. (1976) tentaram resumir as várias definições existentes, por considerarem que a maioria dos conceitos existentes incluíam factores comuns, como a satisfação, a motivação e as relações sociais. Enquanto que o modelo industrial tornou-se relevante para as guarnições dos Exércitos em tempo de paz, como por exemplo a satisfação, em tempo de guerra deve ser considerada com muita prudência (Moskos, 1970). Evonic (1980) também proporcionou uma visão tripartida da moral, semelhante à de Motowidlo et al. (1976), mas mais conveniente para a psicologia militar durante os estudos dos Exércitos em combate. Segundo Evonic (1980) existem três dimensões importantes: o objectivo organizacional, o compromisso para o fortalecimento da identidade do grupo e os factores pessoais relacionados com a autoconfiança. Smith (1985) e Gal e Manning (1987) realçaram, também, estas três dimensões, com base em estudos efectuados a partir de entrevistas a soldados de Infantaria australianos, assim como a soldados israelitas e americanos (USA). De uma forma geral todos os investigadores têm em comum uma visão da *moral* como um atributo de carácter individual, antes que seja apenas uma característica dos grupos.

Assim, cada indivíduo determina o que está certo e errado de acordo com os seus valores, e é nesta base que se opta por considerar a *moral* como uma característica individual, mas integrados em grupos e orientados para um objectivo. Os grupos só têm a *moral elevada* quando os seus membros têm, também, a moral elevada.

Em conclusão, a *moral* é o entusiasmo e a persistência com que cada membro se empenha nas actividades prescritas pelo grupo.

Dois outros conceitos, a *coesão* e o *espírito de corpo*, são frequentemente usados como sinónimos de *moral*, sendo por alguns autores considerados como contributos importantes para a *moral*, mas distintos deste e um do outro.

2.4. *A coesão em contexto militar*

A importância da solidariedade entre os membros do grupo para a performance individual do militar, deu origem a vários estudos nos Exércitos nos últimos 2500 anos. Tem-se considerado a coesão como uma elevação, próxima do estado sacramental, isto é, a unidade física foi o objectivo explícito ou seja a disciplina colectiva, como o elemento fundamental das formações nas batalhas, como as falanges gregas, a técnica do quadrado, e as várias linhas que têm que dar apoio à dispersão, cobertura e encobrimento no campo de batalha. Dupicq (1865) chamou a este factor de coesão moral, e referiu “...à medida que as fileiras ficam mais afastados, e a coesão material destas fileiras não dá confiança, os soldados devem apoiar-se na solidariedade dos seus camaradas e na confiança dos seus Oficiais...”, citado pelo mesmo autor, este conceito é mais explícito, quando afirma que o soldado é capaz de obedecer e a sua acção vai segundo uma direcção, quando o respeito existe e confia nos seus chefes e camaradas, assim como tem medo das suas reprovações e na retaliação se os abandonar em perigo.

O que capacita o soldado de ir para o campo de batalha é a presença próxima do seu camarada e o facto deste combater ao seu lado tendo a certeza que nunca é abandonado. No campo de batalha o soldado é induzido a encarar a vida corajosamente, através da: camaradagem, lealdade, responsabilidade e o conhecimento de que ele é um repositório de fé e confiança dos outros. Segundo Weinstein (1947) a principal característica de um soldado com stress de combate é que tornou-se uma pessoa desamparada, solitária, assustada, cujo relacionamento foi rompido, perdeu o sentimento que ele era parte de um grupo poderoso e tornou-se uma pessoa solitária cujos esforços em se proteger foram-no sentenciando para o fracasso.

Um estudo efectuado, sobre prisioneiros alemães durante a I Guerra Mundial, por Shils e Janowitz (1948), e que é frequentemente citado como o início da literatura militar moderna sobre coesão, em que estes

autores afirmam, contrariamente à doutrina aceite na época, que a tenacidade com que os soldados persistiram num esforço para a prossecução dos objectivos impostos têm mais a ver com a possibilidade de condenação dos membros do grupo a que pertencem do que com as convicções ideológicas.

Quando o soldado está integrado no seu grupo, participa no treino conjunto, onde encontra as suas necessidades básicas satisfeitas, em que os membros oferecem-lhe afecto e estima, o elemento que levaria o soldado a preocupar-se apenas consigo no campo de batalha e consequentemente o levaria ao distúrbio para o funcionamento eficiente no seu grupo primário, é reduzido.

Em 1980, o Exército dos Estados Unidos da América reconheceu o risco do nível de coesão inicial exigida para enfrentar as adversidades da guerra e fez uma tentativa nunca vista para reforçar e desenvolver nas Unidades esta coesão mínima. O esforço bem visível, foi a implementação do Sistema “Unit Manning System”, que mudou o conceito básico de designar a importância dos soldados em termos individuais para um conceito de Unidade até tamanho de Companhia.

Como a definição militar de moral não menciona os termos satisfação ou motivação, deve entender-se que estes estão implícitos e que no sentido lato desta definição está explícito o compromisso do soldado para com a sua Unidade. A coesão da Unidade ou grupo, deve assim ser vista como um contribuinte para a *moral*, ainda assim e muito importante, antes de ser um sinónimo ou um conceito relacionado deve ser entendida como independente.

Um terceiro aspecto “coesão da Unidade”, que não é tão óbvio na generalização das definições, é a preocupação pelo tamanho da *Unidade* envolvida. Little (1964) observou na predominância de dois militares “sistema de parrelha” na Coreia, sugerindo que o facto de ter pelo menos outro soldado ao seu lado lhe permite sobreviver mais tempo no campo de batalha.

2.5. *O espírito de corpo*

A eficiência no combate não só requer a existência de coesão nos grupos primários, ou pequenos grupos mas também que estes se articulem nas Grandes Unidades, assim como na Instituição Militar como um todo.

Na hierarquia vertical, a coesão é só um factor, não existindo por isso o somatório da coesão dos vários grupos, isto é, nos soldados não se deve apenas fomentar a coesão horizontal, mas também cabe aos Comandantes contribuir para a coesão como um todo, dado que são o elo de ligação entre os vários níveis. Assim, os soldados identificam-se com os Comandantes de Pequenas Unidades e integram-se no processo para aceitar os objectivos e metas definidos por estes. Os líderes, por força das suas virtudes adicionais em grupos além da Esquadra, do Pelotão, ou Companhia (e.g. o Batalhão, Regimento, Divisão, ou Corpo de Exército), estão naturalmente associados ao mesmo processo de identificação e assim na passagem aos seus subordinados dos objectivos finais.

Por estabelecer expectativas relativamente exigentes de comportamento de combate, e por ligar o próprio soldado à reputação da unidade, o grupo secundário proporciona motivação adicional para a participação entusiástica no combate. Um Regimento (ou uma Brigada, ou uma Divisão, etc.) que faz disto um êxito é considerada ter espírito de corpo. O espírito de corpo não é mais do que o conceito mais alto da ordem, enquanto que a coesão garante o empenhamento ao nível primário do grupo, o espírito de corpo pretende enraizar acima de tudo, o orgulho e a devoção à reputação de uma organização formal, e junto com a coesão, o necessário para o desempenho eficiente do soldado em combate.

3. HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

Este estudo visa estudar a coesão, em contexto militar e no âmbito da Educação Física Militar, percebida pelos Cadetes alunos, durante o treino das modalidades desportivas colectivas, individuais e no treino físico de aplicação na militar (TFAM), na Academia Militar.

Deste modo os objectivos da investigação são os seguintes:

- a) Verificar os níveis de coesão quanto aos diferentes contextos desportivos, praticados na Academia Militar;
- b) Verificar os níveis de coesão quanto aos anos escolares.

Face aos objectivos, as hipóteses que orientam esta investigação são as seguintes.

Hipótese 1: existem diferenças significativas na coesão percebida pelos Cadetes alunos entre os desportos colectivos, individuais e o TFAM, considerando os anos escolares;

Hipótese 2: existem diferenças significativas na coesão percebida pelos Cadetes alunos entre os desportos colectivos, individuais e o TFAM.

Para este estudo foram definidas as variáveis independentes e dependentes, conforme se apresentam no Quadro 1. De referir que as variáveis dependentes são constituídas pelas respostas dos sujeitos aos dois instrumentos utilizados.

Variáveis Independentes	Variáveis Dependentes
<p>Função:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Instrutor de Educação Física Militar – Cadete-Aluno <p>Contexto:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Desportos colectivos (DC) – Desportos individuais (DI) – Treino físico de aplicação militar (TFAM) – Anos escolares 	<p>Aspectos da coesão (QAG):</p> <ul style="list-style-type: none"> – Integração no grupo em relação à tarefa (IG-T) – Integração no grupo em relação aos aspectos sociais (IG-S) – Atracção individual para o grupo em relação à tarefa (AIG-T) – Atracção individual para o grupo em relação aos aspectos sociais (AIG-S)

Quadro 1 – Variáveis independentes e dependentes.

4. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A amostra é constituída por 399 atletas, distribuídos pelos quatro primeiros anos escolares da Academia Militar, conforme se apresenta no Gráfico 1.

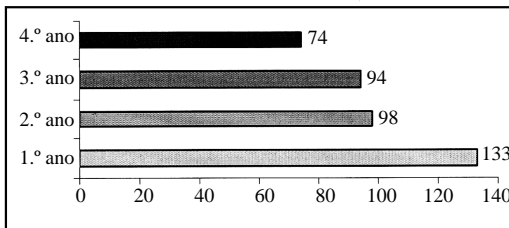


Gráfico 1 – Composição da amostra.

Na amostra, 135 atletas são distribuídos por 8 modalidades nos desportos colectivos, 264 por 12 modalidades nos desportos individuais e todos os 399 atletas praticam TFAM, conforma se ilustra no Gráfico 2.

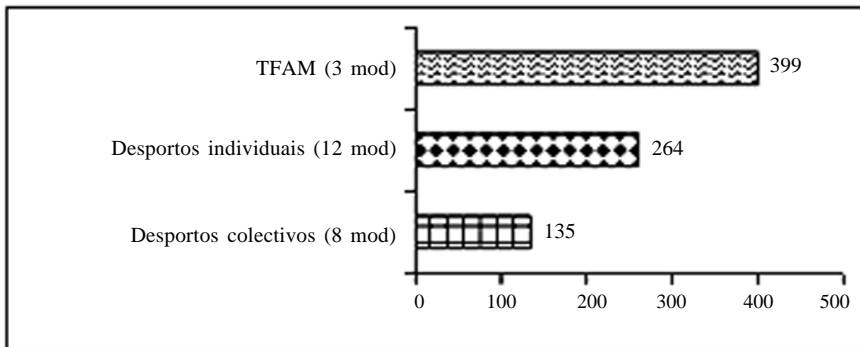


Gráfico 2 – Distribuição dos atletas pelos contextos desportivos.

5. IMPLEMENTAÇÃO DO INQUÉRITO

O universo em estudo são os Cadetes alunos da Academia Militar, sendo a amostra composta pelos alunos do 1.º ao 4.º ano das Armas e Serviços. Os questionários foram baseados nos trabalhos de investigação sobre *Group Environment Questionnaire* (GEQ) de Carron *et al.* (1985).

Foi também incluída na primeira parte do questionário uma secção destinada à recolha de dados demográficos e desportivos dos inquiridos, cujos dados não são aqui apresentados.

A recolha de dados foi feita entre Março e Maio de 2006.

Os dados foram introduzidos na base de dados do *Statistical Software for Social Sciences* versão (SPSS) 15.0

Utilizaram-se vários métodos estatísticos, nomeadamente para:

- verificar se o questionário é fiável e consistente aplicou-se o método estatístico Alpha de Cronbach;
- determinar as médias e os desvios padrão dos aspectos da coesão, aplicou-se a estatística descritiva;
- verificar se existe uma média significativamente diferente das restantes utilizou-se a comparação múltipla de médias, *Analysis of Variance* (ANOVA), através do teste post-hoc de comparação múltipla de médias Tukey.

Todos os testes estatísticos aplicados à amostra têm o nível de significância $\alpha = 5\%$, o nível de confiança $\lambda = 95\%$ e o erro $\varepsilon = 5\%$.

6. RESULTADOS

Os Gráficos que a seguir são apresentados mostram a caracterização global dos resultados percebidos pelos cadetes alunos dos quatro primeiros anos da Academia Militar nos seguintes aspectos da coesão e contextos desportivos, respectivamente:

- a) atracção individual para o grupo em relação aos aspectos sociais (AIG-S); atracção individual para o grupo em relação à tarefa (AIG-T); integração no grupo em relação à tarefa (IG-T); integração no grupo em relação aos aspectos sociais (IG-S).
- b) desportos colectivos (DC); desportos individuais (DI); TFAM.

Foi utilizada a escala de Likert com 9 níveis, de 1: discordo absolutamente a 9: concordo absolutamente.

Conforme se observa no Gráfico 3 o aspecto da *atracção individual para o grupo em relação aos aspectos sociais* é o que apresenta o valor médio mais elevado no 2.º ano escolar. Relativamente aos restantes anos escolares e apesar do desfasamento ser pouco acentuado podemos referir que há uma tendência para diminuir à medida que o cadete aluno frequenta os últimos anos escolares, com excepção dos cadete aluno do 1.º ano escolar que apresenta o valor médio mais baixo.

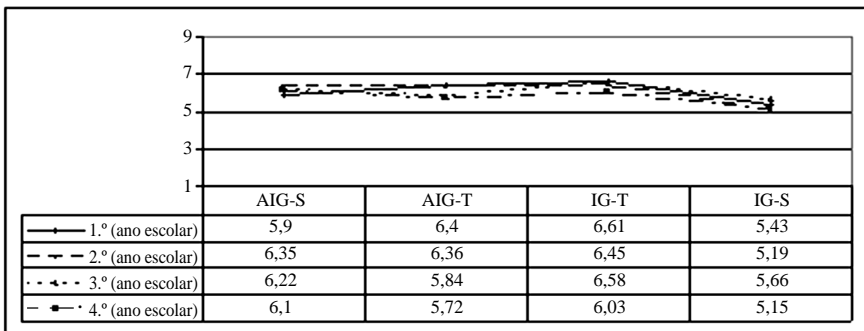


Gráfico 3 – Resultados dos aspectos da coesão nos desportos colectivos, quanto aos anos escolares.

Quanto ao aspecto *da atracção individual para o grupo em relação à tarefa* apresenta o valor médio mais elevado no 1.º ano escolar. Relativamente aos restantes anos escolares o seu desfasamento é pouco acentuado, apresentando valores médios mais baixos à medida que o atleta frequenta os últimos anos escolares.

Na *integração no grupo em relação à tarefa* apresenta o valor médio mais elevado no 1.º ano escolar. Relativamente aos restantes anos escolares o seu desfasamento é pouco acentuado, verificando-se o valor médio mais baixo no 4.º ano escolar.

No aspecto *integração no grupo em relação aos aspectos sociais* apresenta o valor médio mais elevado no 3.º ano escolar. Relativamente aos restantes anos escolares o seu desfasamento é pouco acentuado, verificando-se o valor médio mais baixo no 4.º ano escolar.

Da análise do Gráfico 4, podemos analisar que o aspecto *atracção individual para o grupo em relação aos aspectos sociais* apresenta o valor médio mais elevado no 3.º ano escolar e que vai apresentando valores médios mais baixos à medida que o cadete aluno frequenta os últimos anos escolares.

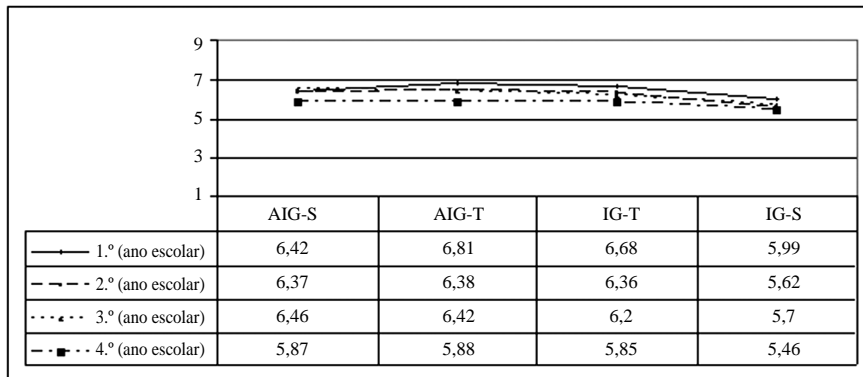


Gráfico 4 – Resultados dos aspectos da coesão nos desportos individuais, quanto aos anos escolares.

Relativamente aos restantes aspectos da coesão apresentam os valores médios mais elevados no 1.º ano escolar. Relativamente aos restantes anos escolares o seu desfasamento é pouco acentuado, sendo o valor médio mais baixo no 4.º ano escolar.

Conforme se ilustra no Gráfico 5, o aspecto *atração individual para o grupo em relação aos aspectos sociais* apresenta o valor médio mais no 1.º ano escolar e que vai apresentando valores médios mais baixos à medida que o Cadete aluno frequenta os últimos anos escolares.

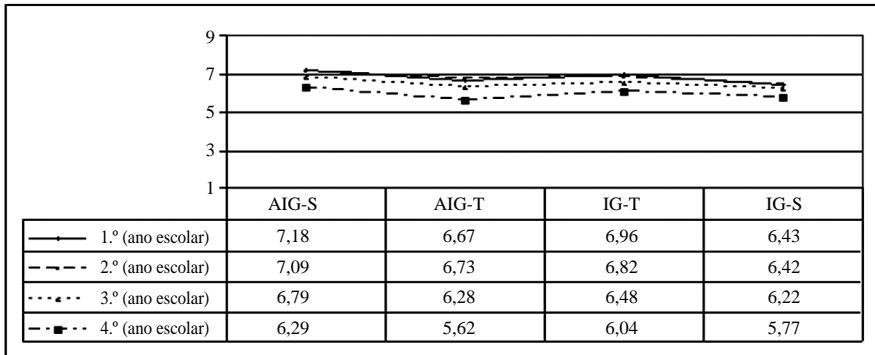


Gráfico 5 – Resultados dos aspectos da coesão no TFAM, quanto aos anos escolares.

No aspecto *atração individual para o grupo em relação à tarefa* apresenta o valor médio mais elevado no 2.º ano escolar. Relativamente aos restantes anos escolares o seu desfasamento é pouco acentuado, sendo o valor médio mais baixo no 4.º ano escolar.

Nos aspectos *integração no grupo em relação à tarefa* e *integração no grupo em relação aos aspectos sociais* apresentam os valores médios mais elevados no 1.º ano escolar. Relativamente aos restantes anos escolares o seu desfasamento é pouco acentuado, verificando-se o valor médio mais baixo no 4.º ano escolar. No Gráfico 6 mostra-se a caracterização global dos resultados percebidos pelos cadetes alunos nos aspectos da coesão em que nos **desportos colectivos**, podemos observar que o aspecto *integração no grupo em relação aos aspectos sociais* é o que tem o valor mais baixo. Relativamente às restantes dimensões, podemos verificar que estas assumem valores mais elevados, com o aspecto *integração no grupo em relação à tarefa* a assumir o valor mais elevado. Nos **desportos individuais**, podemos constatar que o aspecto *integração no grupo em relação aos aspectos sociais* é o que tem o valor mais baixo. Relativamente às restantes dimensões, verifica-se que estas assumem valores mais elevados, com o aspecto *atração individual para o grupo em relação à tarefa* a assumir o valor mais elevado.

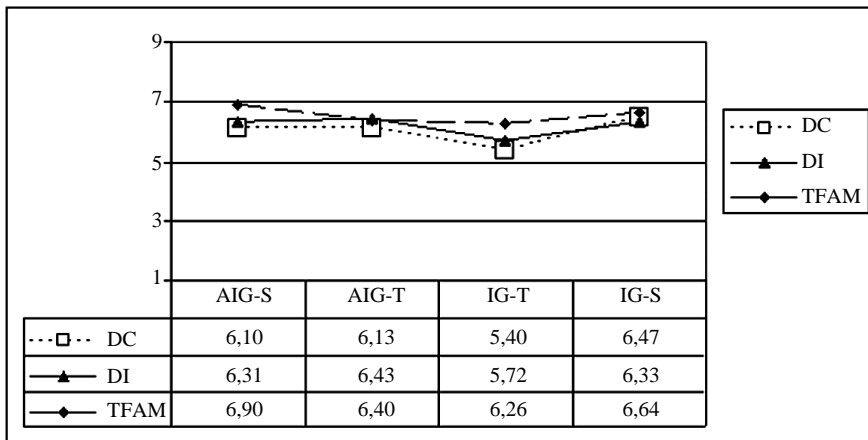


Gráfico 6 – Resultados dos aspectos da coesão nos contextos desportivos

No **treino físico de aplicação militar**, podemos notar que o aspecto *integração no grupo em relação aos aspectos sociais* é a que apresenta o valor médio mais baixo. Relativamente às restantes dimensões, assumem valores mais elevados, com o aspecto *atração individual para o grupo em relação aos aspectos sociais* a assumir o valor médio mais elevado.

Nos **diferentes contextos desportivos**, verifica-se não existir um desfasamento muito acentuado entre os **desportos colectivos** e **individuais**, verificando-se que os aspectos *atração individual para o grupo em relação aos aspectos sociais*, *atração individual para o grupo em relação à tarefa* e *integração no grupo em relação aos aspectos sociais* apresentam valores mais elevados nos **desportos individuais**, excepto no aspecto *integração no grupo em relação à tarefa* em que os **desportos colectivos** apresentam um valor médio mais elevado. Relativamente ao **treino físico de aplicação militar** apresenta em todos os aspectos valores superiores aos **desportos colectivos** e **individuais**, excepto no aspecto *atração individual para o grupo em relação à tarefa* com um valor inferior, contudo deve-se realçar que neste aspecto o desvio padrão de 1.41, menor que nos **desportos colectivos** e **individuais**.

Conforme os dados apresentados por Mikalachki (1969), verifica-se também que nos **desportos colectivos** e **individuais** o grupo se reúne à volta da coesão na tarefa. Para Loughead e Carron (2001, 2004) a adesão

ao exercício é operacionalizada pelas atracções no grupo-tarefa, que faz de mediador no relacionamento do comportamento do líder, na interacção da tarefa e satisfação dos atletas.

No entanto, verifica-se que no **treino físico de aplicação militar** o mediador neste relacionamento é operacionalizado pelas atracções grupo-social, nomeadamente na *atracção individual para o grupo em relação aos aspectos sociais*.

Após a caracterização dos aspectos da coesão nos diferentes contextos desportivos e quanto aos anos escolares, em seguida apresentam-se os resultados de acordo com as hipóteses formuladas.

Hipótese 1: Existem diferenças significativas na coesão percebida pelos cadetes alunos entre os desportos colectivos, individuais e o TFAM, considerando os anos escolares.

Analisando o Quadro 2, conclui-se que nos **desportos individuais** existem diferenças significativas entre as médias dos cadetes alunos do 1.º e 4.º anos escolares nos aspectos da *atracção individual para o grupo em relação à tarefa* e na *integração no grupo em relação à tarefa*, podendo afirmar-se que os cadetes alunos à medida que frequentam os últimos anos escolares sentem-se menos unidos quanto à tarefa.

No que respeita ao **TFAM**, existem diferenças significativas nas médias quanto aos aspectos *atracção individual para o grupo em relação aos aspectos sociais* e *integração no grupo em relação aos aspectos sociais* entre o 1.º e 4.º anos escolares e o 2.º e 4.º anos escolares.

No aspecto *atracção individual para o grupo em relação à tarefa* entre os vários anos escolares, verifica-se que as médias são significativamente diferentes entre o 1.º e 4.º anos escolares, o 2.º e 4.º anos escolares e o 3.º e 4.º anos escolares.

No aspecto *atracção individual para o grupo em relação à tarefa* entre os vários anos escolares, verifica-se que as médias são significativamente diferentes entre o 1.º e 4.º anos escolares, o 2.º e 4.º anos escolares e o 3.º e 4.º anos escolares.

Com estas diferenças significativas entre os alunos do 4.º ano e os restantes anos escolares, pode afirmar-se que os cadetes alunos do último ano não se sentem envolvidos nas tarefas, produtividade e objectivos do grupo ou pelo

Anos	Desportos Colectivos				Desportos Individuais				TFAM			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
IG-S	1											
	2	0,43			0,99				0,96			
	3	0,64	0,98		1,00	0,98			0,17	0,45		
	4	0,92	0,89	0,98	0,06	0,12	0,07		0,00	0,00	0,10	
AIG-T	1											
	2	1,00			0,24				0,99			
	3	0,34	0,37		0,40	1,00			0,14	0,10		
	4	0,28	0,46	0,99	0,00	0,24	0,20		0,00	0,00	0,01	
IG-S	1											
	2	0,84			0,23				1,00			
	3	0,79	0,41		0,49	0,98			0,69	0,77		
	4	0,78	1,00	0,37	0,06	0,88	0,72		0,01	0,02	0,19	
IG-T	1											
	2	0,96			0,37				0,67			
	3	1,00	0,98		0,11	0,88			0,04	0,30		
	4	0,33	0,71	0,44	0,00	0,12	0,46		0,00	0,00	0,14	

Quadro 2 – Diferenças significativas nos aspectos da coesão, quanto aos anos escolares.

simples facto de terem uma modalidade desportiva – Pentatlo Militar onde em grande parte do tempo das sessões o treino é individual. No aspecto *integração no grupo em relação à tarefa* verifica-se que as médias são significativamente diferentes entre o 1.º e 3.º anos escolares, o 1.º e 4.º anos escolares e o 2.º e 4.º anos escolares, podendo afirmar-se que os cadetes alunos se agrupam pelo seu estatuto relativamente a este aspecto.

Desta forma, a hipótese 1 verificou-se parcialmente.

Hipótese 2: Existem diferenças significativas na coesão percebida pelos cadetes alunos entre os desportos colectivos, individuais e o TFAM.

O Quadro 3 permite concluir que existem diferenças significativas nas médias entre os desportos colectivos e individuais no aspecto da *integração no grupo em relação aos aspectos sociais*.

	Desportos Colectivos	Desportos Individuais	TFAM
AIG-S	Desportos Colectivos		
	Desportos Individuais	0,25	
	TFAM	0,50	0,75
AIG-T	Desportos Colectivos		
	Desportos Individuais	0,16	
	TFAM	0,40	0,65
IG-S	Desportos Colectivos		
	Desportos Individuais	0,03	
	TFAM	0,18	0,49
IG-T	Desportos Colectivos		
	Desportos Individuais	0,54	
	TFAM	0,64	0,88

Quadro 3 – Diferenças significativas nos aspectos da coesão quanto aos contextos desportivos.

Considera-se que estas diferenças significativas existem pelo facto de nos desportos individuais o sucesso não ser partilhado, mesmo tendo como pressuposto que no final de cada prova existe a classificação colectiva em prol da sua organização. Pelo que os seus membros formam naturalmente um “grupo social”, sendo o gosto pela modalidade o ponto comum que identifica e mantém os atletas unidos.

Desta forma, a hipótese 2 verificou-se parcialmente.

CONCLUSÕES

Tendo em consideração a discussão e os resultados apresentados podemos referir que nos:

- a) **desportos colectivos** os valores mais elevados são de coesão na tarefa, com o valor mais elevado na *integração no grupo em relação à tarefa* e que à medida que os anos escolares são mais elevados a *atracção individual para o grupo em relação aos aspectos sociais* vai aumentando;
- b) **desportos individuais**, verificou-se que os valores mais elevados são de coesão na tarefa, com valor mais elevado na *atracção individual para o grupo em relação aos aspectos da tarefa*, no entanto verificou-se que nos diferentes anos escolares a *atracção individual para o grupo em relação aos aspectos sociais* também assume valores elevados. Os cadetes alunos do primeiro ano escolar perceberam significativamente maior coesão na tarefa que os alunos do último ano escolar. Resultados indênticos ao de Mikalachki (1969) em que nos **desportos colectivos e individuais** o grupo se reúne à volta da coesão na tarefa, assim como para Loughhead e Carron (2001, 2004) o relacionamento da adesão ao exercício, é operacionalizado pelas atracções no grupo-tarefa, que faz de mediador no relacionamento do comportamento do líder, na interacção da tarefa e satisfação dos atletas;
- c) **treino físico de aplicação militar**, verificou-se em todos os anos escolares que os valores mais elevados são na *atracção individual para o grupo em relação aos aspectos sociais* e *integração no grupo em relação à tarefa*. Os cadetes alunos do último ano escolar perceberam significativamente menor quantidade de coesão na *atracção individual para o grupo em relação aos aspectos da tarefa* que os alunos do primeiro ano escolar. Os cadetes alunos dos dois primeiros anos escolares perceberam significativamente maior coesão na *integração no grupo em relação à tarefa* que os restantes alunos. Os cadetes alunos dos dois primeiros anos escolares perceberam significativamente maior coesão nos *aspectos sociais* que os alunos do último ano escolar. No entanto, verificou-se que no **treino físico de aplicação militar** o mediador neste relacionamento é operacionalizado pelas atracções grupo-social, nomeadamente na *atracção individual para o grupo em relação aos aspectos sociais*.

No contexto geral, podemos concluir que os valores médios dos aspectos da coesão são mais elevados no **1.º ano escolar** e no **treino físico de aplicação militar**, com níveis mais elevados de coesão nos aspectos sociais, contrariamente aos **desportos colectivos e individuais** que apresentam um nível mais elevado de coesão na tarefa.

O facto dos valores médios dos aspectos da coesão serem mais elevados no **1.º ano escolar** tem a ver com vários factores: o seu “estatuto”, onde os cadetes alunos têm que se unir para cumprir as várias tarefas, conforme sugerem Weinberg e Gould (1995) em que os atletas podiam contribuir para a coesão do grupo, ajudando-se sempre que possível e reforçar, de uma forma positiva e construtiva, os colegas da equipa que se encontrem em dificuldade; a adversidade ambiental, que os “obriga” a mostrarem-se unidos para melhor ultrapassar os vários tipos de obstáculos; os próprios objectivos da marcha e corrida, que visa promover o espírito de equipa, espírito de sacrifício e a disciplina.

No **treino físico de aplicação militar**, obtiveram-se valores médios mais elevados que nos restantes contextos desportivos também por vários factores: os objectivos das sessões, que visam promover a auto-estima, auto-confiança, decisão, espírito de equipa, combatividade e a coesão, conforme refere Leitão (1999) o reconhecimento da importância da coesão e o seu desenvolvimento gradual e consciencioso, por parte do líder, representam também dois comportamentos que contribuem para a coesão de grupo; as suas características tipicamente militares, que vão ao encontro dos propósitos dos cadetes, na medida em que querem ser Oficiais do Exército ou da Guarda Nacional Republicana e a adversidade ambiental, em que lhes são colocados desafios completamente diferentes das suas experiências anteriores.

BIBLIOGRAFIA

- AM (1985). *Arte de Comandar*, Academia Militar, Lisboa.
- BARTONE, P. (1988). *Foghting morale and confort morale: presented at Expert Panel on Sustained Operations*, US Army Aeromedical Command, Atlanta, Estados Unidos da América.
- BAYNES, J.C. (1967). *Morale*, Praeger, New York., Estados Unidos da América.
- CARRON, A. V. (1980). *Social psychology of sport*, Ithaca, New York, Estados Unidos da América.
- CARRON, A.V. (1982). “Cohesión in sport groups: Interpretations and considerations”, in *Journal of Sport Psychology*, N.º 4, p. 123-128.
- CARRON, A. V. (1990). “Group size in sport and physical activity: Social psychology and performance consequences”, in *International Journal of Sport Psychology*, N.º 21, p. 286-304.
- CARRON, A.V. *et al* (1985). “The development of an instrument to asses cohesion in sport teams: The Group Environment Questionnaire”, in *Journal of Sport Psychology*, N.º 7, p. 244-266.
- CARRON, A. V. *et al* (1998). *The measurement of cohesiveness in sport groups*: In J. L. Duda (Ed.), *Advances in sport and exercise psychology measurement* (pp. 213-226), Morgantown, WV: Fitness Information Technology.
- CARRON, A.V. *et al* (2001). “Team cohesion and team success in sport”. in *Journal of Sport Psychology*, N.º 7, p. 244-266.”
- CARTWRIGHT, D. e ZANDER, A. (1968). *Group dynamics: Reasearch and theory*, Harper & Row New York, Estados Unidos da América.
- CUNHA, M.P. *et al* (2003). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (2.ª Ed.), Editora RH, Lisboa.
- DUPICQ, A. (1865). *Battle studies*, Stackpole, Harrisburg.
- EVONIC, I. N. (1980). “Motivation and morale in military noncombat organization: In Proceedings of the NATO”, Panel VIII, *Symposium on Motivation and Morale in NATO Forces*, Brussels, Belgica.
- FESTINGER, L. *et al* (1950). *Social pressure in informal groups: A study of a human factors in housing*, Harper & Bros, New York, Estados Unidos da América.
- FIEDLER, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*, Wiley, New York, Estados Unidos da América.
- FRIEDKIN E.N. (2004). “Social cohesion”, in *Annual Review of Sociology*, N.º 30, p. 409-425.

- GAL, R. e MANNING, F.J. (1987). “Morale and its components: A cross-national comparison”, in vários, *Journal of Applied Social Psychology*, N.º 17, p. 369-391.
- HEINL, R.D. (1967). *Doctionary of military and naval quotations*, MD: US Naval Institute, Annapolis, Estados Unidos da América.
- HERSEY, P., e BLANCHARD, H.K. (1969). “Life cycle theory of leadership”, in *Training and Development Journal*, N.º 23, P. 26-34.
- LEITÃO, J. (1999). *A relação treinador–atleta: Percepção dos comportamentos de liderança e de coesão em equipas de futebol*, Dissertação doutoramento em ciências do desporto, não publicada. Faculdade de Ciências do Desporto e Educação Física, Universidade de Coimbra, Coimbra.
- LITTLE, R. (1964). “Buddy relations and combat performance”. In vários (Ed.), *The new military*, New York: Russel Sage Foundation, p195-224.
- LOUGHEAD, T.M. e CARRON, V.A. (2001). “Investigating the mediational relationship of leadership, class cohesion, and adherence, in an exercise setting”, in vários, *Small Group Research*, N.º 32, P. 558-575.
- LOUGHEAD, T.M. e CARRON, V.A. (2004). “The mediating role of cohesion in the leader behavior – satisfaction relationship”, in *Psychology of Sport and Exercice*, N.º 5, p. 355-371.
- MCPHERSON M, e SMITH-LOVIN L. (2002). “Cohesion and membership duration: linking groups, relations and individuals in an ecology of affiliation. Adv”, in vários, *Group Process*. N.º 19, p. 1–36.
- MIKALACHKI, A. (1969). *Group cohesion reconsidered: A study of blue collar work groups*, School of Business Administration, University of Western Ontario, London.
- MITCHELL, T.R., e LARSON, J.R. (1987). *People in organisation: An introduction to Organisational Behavior*, McGraw-Hill, New York, Estados Unidos da América.
- MORENO. J. L. (1934). *Who shall survive? A new approach to the problems of human interaction*, Beacon House, New York, Estados Unidos da América.
- MOSKOS, C. (1970). *The American enlisted man*, Russel Sage, New York, Estados Unidos da América.
- MOTOWIDLO, S.J. et al (1976). *Motivation, satisfaction, and morale in army careers: A review of theory and measure*, US Army Research Institute for the Behavioral and Social Science, Arlington, Estados Unidos da América.
- MUNSON, E.L. (1921). *The management of men*, Holt, New York, Estados Unidos da América.

- PATTERSON, M.M., et al (2005). “The influence of team norms on the cohesion-self-reported performance relationship: a multi-level analysis”, in *Psychology of Sport and Exercise*, N.º 6, p. 479-493.
- RICHARDSON, F.M. (1978). *Fighting spirit*, Leo Cooper, London, Inglaterra.
- SHIBUTANI, T.I. (1978). *The derelicts of company K: A sociology study of demoralization*, California Press, Berkeley, Estados Unidos da América.
- SHILS, F.A. e JANOWITZ, M. (1948). “Cohesion and disintegration in Wehrmacht in World War II”. In vários, *Public Opinion Quarterly*, N.º 12, P. 280-315.
- SMITH, K.R. (1985). “Understanding morale: With special reference to the morale of Australian infantryman in Vietnam”, in *Defence Force Journal*, N.º 52, P. 53-62.
- WEINBERG, R. e GOULD, D. (1995). “Foudation of sport and exercise”, in vários, *Human Kinectics*, Champaign, p. 203-219.
- WEINSTEN, E.A. (1947). “The function of interpersonal relations in the neurosis of combat”, in *Psychiatry*, N.º 10, p. 307-314.
- WIDMEYER, W.N., et al (1985). *The measurement of cohesion in sport in sport teams: The group environment questionnaire*. Ontario: Sport Dynamics, London, Inglaterra.
- YUKELSON, D., et al (1984). “A multidimensional sport cohesion instrument for inter collegiate basketball teams”, in *Journal of Sport Psychology*, N.º 6, P. 1003-117.