

# ANÁLISE DO “CLIMA” NUMA EQUIPE DE VOLEIBOL<sup>1</sup>

## ANALYSIS OF THE ATMOSPHERE IN A VOLLEYBALL TEAM

Christi Noriko Sonoo\*

---

### RESUMO

Este trabalho teve como objetivo principal encontrar, explicar, compreender e analisar os elementos constituintes do clima numa equipe de voleibol. Inicialmente, esses elementos foram identificados e, posteriormente, determinados os mais relevantes, com o intuito de obter maior compreensão sobre o fenômeno **clima** e como este incide numa equipe de voleibol. Foi realizado um estudo de caso com uma equipe masculina de voleibol de alto nível durante o campeonato da Liga Nacional. Caracterizou-se como um estudo descritivo e optou-se pela aproximação ao método etnográfico, utilizando-se como principais instrumentos de coleta de dados a observação participante, as entrevistas e as filmagens. Os dados foram analisados e orientados pelas dimensões preestabelecidas, sendo estas definidas como: identificação, autonomia, desempenho, recompensa e crescimento. A análise possibilitou a determinação de catorze elementos que constituíram o clima, os quais identificam um conjunto de características que nos orientam ao tipo de clima que se produz numa equipe de voleibol. A identificação desses elementos pode proporcionar uma visão geral do estado da equipe e possibilitar o ajuste das necessidades individuais e grupais, com objetivo de conseguir uma maior efetividade.

**Palavras-chave:** clima, elementos constituintes, equipe.

---

### INTRODUÇÃO

O clima, seja atmosférico ou não, tem uma enorme importância no estado da conduta humana. Ridruejo (1983) afirma que a noção primitiva de clima é concebida sob o paradigma da influência, ou seja, influi nos comportamentos dos indivíduos. O clima a que nos referimos, aqui, não se relaciona à temperatura, mas a um fenômeno estudado amplamente, principalmente através das ciências da psicologia associada com a sociologia, nos diversos campos de atuação de diferentes grupos.

O estudo do clima organizacional tem despertado o interesse dos investigadores nas duas últimas décadas. Esse interesse recente parece que se deve à influência que o clima exerce sobre determinados processos e sobre determinadas variáveis individuais e

organizacionais, tais como: a comunicação, a solução de problemas, a tomada de decisões, a solução de conflitos, a motivação, a satisfação laboral e o bem-estar psicológico (González Romá et al., 1996).

Ao investigarem a organização escolar, há muitos anos, Halpin e Croft (1963) já perceberam a importância que o clima pode ter como variável da eficácia; quer dizer, avaliá-lo constitui o melhor critério de eficácia.

De acordo com os conceitos apresentados por diferentes autores (Cornell, 1955; Gellerman, 1966; Litwin; Stringer, 1968; Ridruejo, 1983; Ekvall, 1985; Holmes, 1988), o clima se baseia em: a) percepção, interpretação e descrição que um indivíduo faz da situação do contexto grupal, da organização e da sociedade; b) as relações interpessoais e c) os objetivos e as metas comuns que determinam as normas e as táticas grupais.

---

<sup>1</sup> Trabalho financiado pelo Conselho de Desenvolvimento Científico e Tecnológico.

\* Professora Doutora do Departamento de Educação Física da Universidade Estadual de Maringá.

No entanto, a determinação desses fatores depende das características pessoais e da experiência dos indivíduos, assim como da situação do cotidiano e a cultura local. Assim, o conceito de clima parece basear-se em dois aspectos principais: a percepção e o sentimento de um indivíduo no que diz respeito às relações que compartilha no contexto do grupo, da organização e da sociedade; e a avaliação subjetiva que o indivíduo faz das relações próprias do seu contexto, de acordo com sua personalidade e experiência e que depende das condições objetivas do contexto e de sua história.

O que se constata é que a definição dos primeiros estudos situa o clima na percepção individual do ambiente e na relação interpessoal do grupo. Mais tarde, o clima é visto sob o ponto de vista da relação entre o indivíduo, o ambiente e a situação, isto é, diferentes ambientes e situações do grupo são considerados nas investigações. Isso nos leva a perceber que é de extrema importância considerar, no estudo do clima, seus níveis e dimensões.

### NÍVEIS DO CLIMA

Compreender os tipos de clima é algo que passa a ser importante na medida em que cada um deles especifica claramente qual é o nível de clima que se pretende estudar, situando-o dentro de um contexto objetivo e real, seja de uma coletividade, sociedade, empresa, escola, hospital, equipe desportiva, grupo de trabalho, de discussão ou de amigos. No estudo de clima, pode-se considerar sua existência em três níveis: nível da coletividade ou sociedade, nível da organização e nível do grupo.

#### Nível da sociedade

Novchuka et al. (apud Fuentes, 1985) esclarecem que o clima social representa o estado das relações sociais tal qual apresenta a sociedade. Para os autores, ele está determinado pelas relações econômicas, sociais e políticas entre as classes, os estratos sociais e as nações, numa época histórica determinada. Essa concepção adquire uma conotação socialista que não limita a análise de clima social na dinâmica de um grupo determinado; porém, esse clima é o

resultado do estado da sociedade como um todo. Além disso, contempla uma época histórica determinada, quer dizer que o clima social é mutante no tempo e no espaço, de acordo com a situação histórica, política, econômica, cultural, social, educacional etc.

#### Nível da organização

Glick (1985, 1988) define o clima como um fenômeno organizacional, resultado de processos sociológico-organizacionais. O que caracteriza o clima organizacional não é tanto o fato de compartilhar significados, mas de ter atitudes coletivas expressas pelas variáveis organizacionais através de processos sociais mais que psicológicos.

Dessa maneira, o clima é um atributo da organização que existe independentemente das percepções das pessoas e pode ser avaliado objetivamente como algo que possui realidade própria objetiva e externa ao indivíduo.

Holmes (1988) estabelece uma distinção, segundo a qual o clima organizacional é comparado com as normas formais e informais, com os valores e a conduta associados, relativos à administração, deferindo do clima social. Isto é, enquanto o clima social se gera entre uma determinada sociedade, o clima organizacional inclui várias partes das organizações, ou seja, os distintos grupos que compõem a organização.

Isso sugere que o clima organizacional, ainda que sofra as ações da sociedade e seja uma característica do sistema social, conforme Ekvall (1985), é gerado pelas ações do grupo que compõe a organização e por seu ambiente organizacional. Assim, numa organização, é possível perceber diferentes climas porque existem grupos diferentes e, conseqüentemente, climas diferentes aos que Brunet (1987) chama microclimas.

#### Nível do grupo

Schneider (1985, p. 595) se refere ao clima como “políticas e atividades formais e informais, características da forma em que os iguais se relacionam”. Essa definição caracteriza o clima gerado por um grupo de pessoas que possuem características comuns e que compartilham ideais comuns, onde normas são estabelecidas e assumidas pelo grupo.

O clima de um grupo está constituído pelos sentimentos coletivos que estão presentes no lugar onde as pessoas trabalham ou vivem. Baseia-se na percepção do próprio indivíduo que responde a diferentes situações psicologicamente significativas para si próprio.

Assim, o clima de um grupo é uma descrição das características do entorno que o indivíduo processa e elabora individualmente. Portanto, o clima grupal fica restringido, antes de mais nada, à percepção do entorno em que ele vive, quer dizer, é o sentimento criado através da conduta proveniente da interação entre os membros do grupo.

O clima é gerado a partir da interação grupal, porque um grupo é dinâmico por natureza e se caracteriza pela vitalidade, pela interação e pela atividade. Dessa maneira, o clima grupal pode ser analisado através da dinâmica entre os membros do grupo.

### **O CLIMA NAS EQUIPES DESPORTIVAS**

Ao considerar os níveis anteriormente descritos, o clima das equipes desportivas pode ser analisado sob o ponto de vista do nível de grupo, porque uma equipe desportiva caracteriza-se como um grupo que possui traços diferenciados que são “a identidade coletiva, o sentimento ou o espírito participativo, uns padrões estruturados de interação, um método estruturado de comunicação e uma interdependência entre a pessoa e a tarefa atribuída e a atração interpessoal” (Carron, 1980, p. 133). O clima na equipe desportiva pode ser analisado sob o ponto de vista grupal, como foi comentado anteriormente, pois nela, o clima se processa através da dinâmica dos membros que integram a equipe. A dinâmica de grupo pode ser entendida como um campo que estuda a natureza, o desenvolvimento e a interação tanto com os membros do grupo, como entre outros grupos, assim como com as instituições de maior dimensão (Cartwright; Zander, 1979). Dessa maneira, a dinâmica de grupo se associa às idéias de atividade, força, energia, vitalidade, interação e mudança (Carron, 1991; Cruz, 1996). Mas, o que caracteriza o clima na equipe desportiva?

As investigações (Carron, 1991; Cruz, 1996; Spink, 1990a, 1990b; George; Feltz, 1995; Gill,

1979; García; Jiménez, 1988; entre outros) realizadas na área desportiva e que tratam do clima parecem ser baseadas na análise da coesão, da motivação, da comunicação, da relação interpessoal e outros. Esses estudos procuram compreender aspectos dinâmicos e a possível relação ou influência deles com a efetividade no campo desportivo.

De acordo com os estudos mencionados anteriormente, os fatores identificados nos diversos conceitos de clima, assim como as diferentes propriedades associadas a equipe desportiva, parecem proporcionar importantes dimensões que orientam para o estudo de clima de uma equipe desportiva, assim como sugerem que o clima tem uma relação importante com a efetividade.

No entanto, para poder estudar a incidência do fenômeno clima, seria necessário tratar de compreendê-lo a partir dos elementos que o constituem. Assim, surgiu o seguinte problema: que elementos constituintes do clima se manifestam na atuação de uma equipe de voleibol?

A partir desse problema, o presente estudo procurou informações que permitiram alcançar o seguinte objetivo: encontrar, analisar, compreender e explicar elementos constituintes do clima, para verificar se este influi na dinâmica de uma equipe de voleibol.

### **METODOLOGIA**

#### **Caracterização do estudo**

O estudo se fundamenta, em princípio, em uma investigação descritiva porque descreve, registra, analisa e interpreta (Visauta, 1989) os fenômenos produzidos coletivamente. Optou-se pela aproximação ao método etnográfico, por entender que o mesmo é o mais adequado para encontrar os resultados esperados neste tipo de estudo (Goetz; Lecompte, 1988). Tratou-se de um estudo de caso, onde o fenômeno clima foi estudado através de um único grupo, no qual os integrantes compartilham o mesmo sistema de vida: uma equipe de voleibol da Cocamar (Cooperativa de Cafeicultores de Maringá), em Maringá, Estado do Paraná, Brasil. O grupo estudado era formado por dezenove sujeitos:

cinco pessoas da comissão técnica e quatorze jogadores.

#### Procedimentos para a coleta de dados

A coleta de dados realizou-se na cidade de Maringá, Paraná, entre outubro de 1996 e fevereiro de 1997, durante o período da superliga (Liga Nacional de Voleibol) realizada desde 1976 que reúne as 12 melhores equipes nacionais, através da observação participante, entrevistas, filmagens e análise de documentos.

A observação dos sujeitos que compreendem o grupo, de forma individual e geral, foi efetuada no seu ambiente de atuação, durante o campeonato e obedecendo às dimensões pré-estabelecidas. Esses ambientes compreendem, basicamente, o local de treinamentos e o ginásio de esportes onde realizavam os jogos.

As entrevistas foram realizadas de maneira formal e informal, as quais permitiram contactar todos os componentes da equipe e extrair dados fundamentais para identificar os elementos constituintes do clima.

Nesta investigação, foram analisados documentos que serviram como informação complementar para construir a história da equipe da Cocamar. O regimento interno da associação Cocamar e os relatórios dos campeonatos de que a equipe participou, desde 1975, foram encontrados na associação da cooperativa.

#### Tratamento de dados

Os dados foram identificados, classificados e analisados, levando-se em conta as dimensões do clima estabelecidas de acordo com as literaturas consultadas nesta área. Dessa forma, definiram-se seis dimensões iniciais: **identificação, reconhecimento, crescimento, autonomia, relação de confiança, e participação**. Ao organizar os dados, a dimensão participação se confundia com a de autonomia, de maneira que essas dimensões se uniram, formando somente a dimensão autonomia. O mesmo ocorreu com as dimensões identificação e relação de confiança, formando no final somente a dimensão identificação. Por outro lado, surgiu a necessidade de criar uma nova dimensão que foi denominada desempenho. Assim, ao final, foram definidas

cinco dimensões do clima: **identificação, reconhecimento, crescimento, autonomia e desempenho**. A efeito desse estudo, foram elaborados os seguintes conceitos operacionais dessas dimensões:

- a) autonomia – refere-se ao grau de responsabilidade, de iniciativa e de liberdade de que dispõem os membros da equipe na execução de suas atividades e na tomada de decisões para solucionar os problemas diários;
- b) identificação – de maneira geral, é o modo em que os membros se identificam com a equipe. São sentimentos positivos que expressam a aproximação, a pertença à equipe. É o sentimento de satisfação geral por trabalhar com as pessoas num ambiente de cooperação e ajuda mútua na situação de treinamento e jogo. Também se refere à percepção dos membros sobre a relação de amizade e apoio entre si, o que pode ser tratado como coesão;
- c) reconhecimento – sentimento de que seu esforço dentro da equipe está sendo reconhecido pelos demais membros, assim como pela direção, pela administração e pela sociedade. Os componentes da equipe estão seguros de receber a recompensa e o reconhecimento adequados e apropriados por desempenhar bem suas atividades. Refere-se, também, ao grau em que os membros buscam a promoção na equipe, ser bem visto pelos líderes e ocupar as posições privilegiadas na equipe. Nesse sentido, o êxito obtido nos jogos constitui uma predição para o reconhecimento social;
- d) crescimento – está relacionado com a formação e o desenvolvimento individual e coletivo dos membros. Refere-se às práticas que proporcionam um sentido de direção ou propósito e guia das atividades; quer dizer que os membros sentem que as atividades respondem aos seus anseios individuais e coletivos e dirigem suas condutas aos objetivos propostos;
- d) desempenho – esta dimensão está relacionada ao êxito obtido nos jogos, assim como à percepção do nível de desempenho obtido nos treinamentos. São sentimentos de conquista e

de satisfação que ajudam a manutenção do clima positivo na equipe.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os dados foram classificados e discutidos de acordo com as dimensões do clima definidas no estudo, considerando seus aspectos mais relevantes extraídos desde a percepção individual e coletiva dos sujeitos. Dessa maneira, esses dados foram denominados elementos constituintes do clima (quadro 1).

**Quadro 1** - Dimensões e elementos constituintes do clima.

Dimensões	Elementos constituintes do clima
Identificação	Bem-estar no grupo Objetivos e metas comuns Identificação com o esporte praticado Identificação com o grupo
Reconhecimento	Promoção Recompensa econômica Apreciação e incentivo
Crescimento	Treinamento visando ao crescimento (atividade, material, disciplina e organização) Melhoria de habilidades e aquisição de experiências
Autonomia	Comunicação adequada através do diálogo Participação na tomada de decisões Liberdade para definir estratégias Liberdade para atuar no treinamento e nos jogos
Desempenho	Êxito nos jogos e treinamentos

Inicialmente, a análise dos resultados possibilitou a identificação dos elementos constituintes do clima. Esses elementos foram agrupados nas dimensões: identificação, reconhecimento, autonomia, crescimento e desempenho.

Para a equipe de voleibol, o sentido de identificação parece ser o aspecto mais importante na criação e na manutenção do clima positivo. O critério de identidade ou perceptivo-cognitivo consiste em os indivíduos apresentarem certa consciência coletiva deles mesmos como entidade social diferenciada, tendem a perceber-se, a definir-se como grupo e a compartilhar certa identidade comum (Turner, 1990). Dentro da dimensão **identificação**, desponta o aspecto de bem-estar no grupo, objetivos e metas comuns, identificação com o esporte praticado e identificação com o grupo.

Outra dimensão que retrata o clima da equipe de voleibol é o **reconhecimento**, isto é, o sentimento de necessidade que expressam os membros de uma equipe de que seus esforços sejam reconhecidos dentro do grupo. Os membros necessitam estar seguros de que são recompensados adequadamente e receber o reconhecimento justo pelo seu desempenho na equipe. O reconhecimento compreende a promoção, a recompensa econômica, e a apreciação e o incentivo.

As atividades, os materiais e os locais, a disciplina e a organização adequados aos treinamentos e aos jogos também parecem ser fatores condicionantes do clima numa equipe de voleibol, favorecendo o crescimento individual e coletivo da equipe. Portanto, consideram-se imprescindíveis as atividades desenvolvidas no treinamento, porque essas proporcionam novas aprendizagens e aperfeiçoamento. Assim, esta dimensão foi constituída pelos elementos que caracterizam o treinamento que visa ao crescimento dos membros, à melhoria de habilidades e à aquisição de experiências. Foi observado que um bom treinamento faz com que os membros sintam-se motivados para a realização de qualquer habilidade requerida durante os jogos e, assim, mantenham o clima de autoconfiança e de motivação.

Na dimensão **autonomia**, foram encontrados os elementos que caracterizam o sentimento da necessidade de envolvimento no grupo, com uma participação efetiva e com autonomia. Esses aspectos foram palpáveis nos comportamentos e nos comentários dos sujeitos e ressaltam a importância de diálogo entre eles. Quando se trata de diálogo, está relacionado ao sentido de comunicação adequada das decisões tomadas pelos líderes da equipe. Isso significa a abertura com que o grupo dialoga sobre as decisões tomadas tanto nos treinamentos como nos jogos. Com isso, os membros sentem que participam efetivamente na tomada de decisão da equipe e, conseqüentemente, no destino do grupo (Newman, 1977; Prakasam, 1986).

Na dimensão **desempenho**, um fator apontado na obtenção de um clima favorável à equipe é o rendimento obtido pela mesma, isto é, o êxito nos jogos, bem como os rendimentos individuais e coletivos nos

treinamentos. O desempenho técnico e tático nos treinamentos, seja individual ou coletivo, e a vitória nos jogos são os aspectos que influenciam o clima. O desejo do grupo voltado ao êxito pode ser considerado o elemento chave na equipe. Esse desejo é visto por Zander (1971), apud George; Feltz, (1995), como uma disposição que influi nas ações e nos comportamentos que são percebidos na obtenção de metas desejadas.

Após a definição das dimensões de análise, assim como da classificação dos elementos constituintes dessas dimensões, a frequência dos indicadores foi determinada quantitativamente (quadro 2).

**Quadro 2** - Frequência de indicadores relevantes dos elementos constituintes do clima por dimensão de análise.

Dimensão	Elementos constituintes do clima	F	%	F	%
Identificação	Bem-estar no grupo	86	63,7	135	42,1
	Objetivos e metas comuns	16	11,9		
	Identificação com o esporte praticado	22	16,3		
	Identificação com o grupo	11	8,1		
Reconhecimento	Promoção	63	61,8	102	31,8
	Recompensa econômica	23	22,5		
	Apreciação e incentivo	16	15,7		
Autonomia	Comunicação adequada através do diálogo	13	37,1	35	10,9
	Participação na tomada de decisões	5	14,3		
	Liberdade para definir estratégias	5	14,3		
	Liberdade para atuar no treinamento e nos jogos	12	34,3		
Crescimento	Treinamento visando ao crescimento (atividade, material, disciplina e organização)	21	63,6	33	10,3
	Melhoria de habilidades e aquisição de experiências	12	36,4		
Desempenho	Êxito nos jogos e treinamentos	16	100	16	5,1
Total				321	100

Ao se classificarem os elementos mais relevantes, destacaram-se dois, os quais apresentaram quase a metade da frequência total dos indicadores: **o bem-estar no grupo e a promoção**.

Tratando-se do bem-estar no grupo, a ênfase se dirige ao prazer de estar no grupo e compartilhar o trabalho, desenvolvendo o sentido de pertença, colaboração, assim como o de ajuda mútua. A afetividade e a amizade são manifestações que ajudam o bem-estar dos membros, principalmente daqueles que se encontram longe da sua família, os quais, no caso dos sujeitos da equipe estudada, constituem a maioria.

Observou-se que os atletas, diferentes de membros de comissão técnica, preocupam-se mais com a **promoção** dentro da equipe. Essa promoção é melhor aceita quando implica uma designação para ocupar a posição de titular dentro da equipe. No entanto, considera-se que essa promoção não é vinculada unicamente ao fato de se ter um rol mais importante dentro da equipe, mas porque satisfaz a necessidade que têm os membros de participar ativamente do grupo, quer dizer, de jogar as partidas. Dessa maneira, os componentes da equipe estão seguros de receber a recompensa e o reconhecimento adequados e apropriados por desempenhar bem suas atividades.

A **recompensa econômica, a identificação com o esporte e o treinamento visando ao desenvolvimento** são outros elementos constituintes do clima que foram identificados como importantes na equipe e representam certa relevância na análise do mesmo. Os **objetivos e metas comuns, a apreciação e os incentivos, o êxito nas partidas e no treinamento** também são aspectos essenciais na análise do clima.

Um ponto que parece ser contraditório com relação à recompensa econômica é que, por um lado, este elemento é apresentado como relevante na consecução de um clima positivo; mas, por outro, parece ser menosprezado nos casos em que os membros aceitam fazer parte da equipe e permanecer nela, recebendo um baixo salário. De maneira que, mesmo que a recompensa econômica figure como importante, diante da necessidade de reconhecimento de seu esforço e também do sentimento de auto-estima que proporciona aos demais membros através deste reconhecimento, a recompensa econômica parece passar ao segundo plano.

Com menor relevância, aparecem outros elementos que caracterizam o clima positivo: **a comunicação adequada, a liberdade para atuar no treinamento e nos jogos, a melhoria de habilidades e a aquisição de experiências, a identificação com o grupo, a participação na tomada de decisão e a liberdade para definir estratégias**.

O estudo revelou os elementos mais destacados, no entanto, devemos ter em conta outros menos relevantes, como o **êxito nos jogos e nos treinamentos**, já que parece ser um elemento que intervém de maneira

significativa no clima da equipe. Se, por um lado, os resultados permitem deduzir que o clima afeta o rendimento da equipe, por outro, também se pode dizer que o rendimento afeta o clima dessa. É como via de duplo sentido, existindo uma estreita relação entre o clima e o desempenho. Isso quer dizer que, para que uma equipe mantenha um clima positivo, faz-se necessário que os membros percebam e reconheçam seu próprio rendimento. Nesse sentido, os fracassos contínuos nos jogos podem afetar de forma negativa o clima da equipe e, conseqüentemente, continuar afetando o seu desempenho.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os dados nos induzem a acreditar que a **identificação** entre os membros de uma equipe passa a ser um fator imprescindível para seu bom funcionamento. No entanto, essa identificação não tem relação simplesmente com as características externas, mas também com a consciência coletiva, como compartilhar uma identidade comum, como criar um conjunto de sentimentos que os identifica como um grupo social, que participa numa equipe de voleibol. Isso parece colocar em evidência o critério de interdependência (Turner, 1990), que consiste em que os membros de um grupo devem ser de algum modo interdependentes de forma positiva. Nesse sentido, uma equipe de voleibol é o exemplo de um conjunto de indivíduos interdependentes entre si, principalmente ao se tratar de um esporte em que cada ação depende de outros componentes, levando em conta a peculiaridade das regras desse esporte.

Outra dimensão que aparece também como relevante é a de **reconhecimento**. O reconhecimento parece estar vinculado à estrutura social que os membros da equipe consideram importante para a diferenciação de suas funções e seus *status* dentro do grupo. Através desses aspectos, os membros percebem sua conduta e, também, os mesmos funcionam como agentes reguladores da interação do grupo. Os membros da equipe devem assumir que a sua função e o seu *status* está em consonância com o seu próprio

desenvolvimento profissional e dos demais, com intuito de sentirem-se atraídos pela sua função e, dessa forma, serem mais susceptíveis para criar um clima positivo.

A análise permitiu, também, identificar dois processos de clima. Um é o processo que mantém o clima mais estável e outro é o que o modifica de forma constante. Os elementos constituintes do clima, classificados nas dimensões identificação, reconhecimento, autonomia e crescimento, parecem ser os que o mantém mais estável na equipe, devido ao fato de que esses elementos podem ser objetos de normas. Conseqüentemente, podem ser aceitos pelos membros do grupo, assegurando com os mesmo a manutenção de um clima mais estável, o qual tem como resultado um maior desenvolvimento coletivo. Por outro lado, os elementos constituintes da dimensão desempenho regulam o clima de acordo com os resultados obtidos nos jogos e nos treinamentos. Por esse motivo, o clima, neste caso, não pode ser regulado segundo as normas do grupo, por ser dependente dos resultados imediatos. Assim, na equipe de voleibol, deve ser levado em conta que o clima gerado em um ambiente não pode ser transferido a um outro. Isso significa que, mesmo que a equipe mantenha um clima positivo e estável nos treinamentos, não se pode garantir este mesmo tipo de clima nos jogos.

Isso nos leva a sugerir que, mesmo que o processo histórico-social de uma equipe seja objeto de normas aceitas pelos membros do grupo, mantendo-se, assim, um clima de certa maneira estável, não se pode esquecer que ele é mutável no tempo e no espaço.

Os resultados deste estudo nos permitem tecer algumas idéias e conceitos acerca das intervenções práticas numa equipe de voleibol, começando pela identificação dos elementos constituintes do clima, os quais proporcionam a satisfação, a inovação e a obtenção de benefícios, enfim, tudo que caracteriza o clima como positivo aos olhos do grupo. Ao identificar esses elementos, podem-se modificar as condições que permitem a criação ou a manutenção de um clima que favorece tanto o desenvolvimento individual como coletivo do grupo, na

consecução dos objetivos propostos pelo mesmo. O diagnóstico do clima pode proporcionar, assim, uma visão do estado da

equipe e possibilitar o ajuste das necessidades individuais e grupais, com o intuito de conseguir uma maior efetividade.

---

## ANALYSIS OF THE ATMOSPHERE IN A VOLLEYBALL TEAM

### ABSTRACT

The aim of this investigation was to identify, explain, understand and analyze the constituent elements of the atmosphere in a volleyball team. First the elements were identified and then the most relevant were determined in order to better understand the atmosphere phenomenon and how it influences a volleyball team. A case study was carried out with a high level male volleyball team during the National League Championship. It was characterized as a descriptive study by the use of ethnographic methodology and data collecting, participating observation, interviews and filming were the principal instruments. The data were analyzed through pre-established dimensions: identification, autonomy, performance, reward and growth. The analysis determined fourteen constituent elements that identify the group of characteristics of a type of atmosphere in a volleyball team. The identification of these elements provides a general view of the team's mood and makes it possible to adjust the individual and group necessities to make the team more efficient.

**Key words:** atmosphere, constituent elements, team.

---

### REFERÊNCIAS

BRUNET, L. **El clima de trabajo en las organizaciones**. México DF: Trillas, 1987.

CARRON, A. V. **Social psychology of sport**. Ithaca. New York: Movement Publications, 1980.

CARRON, A. V. El equipo deportivo como un grupo eficaz. In: WILLIAMS, J. M. **Psicología aplicada al deporte**. Madrid, [s.n.], 1991, p.131-149.

CARTWRIGHT, D. ; ZANDER, A. **Dinámica de grupos. Investigación y teoría**. México DF: Trillas, 1979.

CORNELL, F. G. Socially perceptive administration. **Phi Delta Kappan**, n. 36, p. 219-233, 1955.

CRUZ, J. F. **Manual de psicología do desporto**. Braga: Sistemas Humanas e Organizacionais, 1996.

EKVALL, Goran. El clima organizacional: una puesta a punto de la teoría e investigaciones. **Psicología del Trabajo y de las Organizaciones**, n. 4/5, p. 95-113, 1985.

FUENTES, M. A. **El grupo y su estudio en la psicología social**. Habana: Pueblo y Educación, 1985.

GARCIA, Y. M. ; JIMÉNEZ T., M. A. Clima social de organizaciones deportivas: estudio de una muestra de jugadores de un equipo de fútbol. In: QUINTANILLA PARDO I (Comp.). **Calidad de vida, educación, deporte y medio ambiente**. Barcelona: PPU, 1988. v. 4.

GELLERMAN, S. W. **Persona, problema y productividad**. Madrid: Guadarrama, 1966.

GEORGE, T. R. ; FELTZ, D. L. Motivation in Sport from a collective efficacy perspective. **International Journal of Sport Psychology**, v. 26, n. 1, p. 98-116, 1995.

GILL, D. L. The prediction of group motor performance from individual member abilities. **Journal of Motor Behavior**, n. 2, p.113-132, 1979.

GLICK, W. H. Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: Pitfalls in multilevel research. **Academy of Management Review**, n. 10, p. 601-616, 1985.

GLICK, W. H. Response: Organizations are not central tendencies: Shadoboxing in the dark, round 2. **Academy of Management Review**, n. 13, p. 133-137, 1988.

GOETZ, J. P. ; LECOMPTE, M. D. **Etnografía y diseño cualitativo en investigación educativa**. Madrid: Morata, 1988.

GONZÁLEZ ROMÁ, V. et al.. Análisis de las propiedades psicométricas del cuestionario de clima organizacional FOCUS-93. **Revista de Psicología Social Aplicada**, v. 6, n. 1, p. 5-21, 1996.

HALPIN, A. W. ; CROFT, D. B. **The organizational climate of schools**. Chicago: University of Chicago Press, 1963.

HOLMES, M. Organizational climate in schools. In: HUSEN, T.; POSTLETHWAITE, T. N. (Ed.). **Enciclopedia of Education**. [S.l.]: Pergamon Press, 1988. p. 3707-3710.

LITWIN, G. H. ; STRINGER, R. A. **The influence of organizational climate**. Boston: Harvard University Press, 1966.

NEWMANN, J. E. Development of a measure of perceived work environment. **Academy of Management Journal**, v. 20, n. 4, p. 520-534, 1977.

PRAKASAM, R. Organizational climate: development of a questionnaire measure. **Psychological Studies**, v. 31, n. 1, p. 51-55, 1986.

RIDRUEJO, P. Potenciales implicativos del clima social: su sintáctica. In: TORREGROSA y SARABIA. **Perspectivas y contextos de la psicología social**. Barcelona: Hispano Europea, 1983.

SCHNEIDER, B. Organizational behavior. **Annual Review Psychology**, n. 36, p. 573-611, 1985.

SPINK, K. S. Collective efficacy in the sport setting. **International Journal of Sport Psychology**, n. 21, p. 380-395, 1990.

SPINK, K. S. Group cohesion and collective efficacy of volleyball teams. **Journal of Sport and Exercise Psychology**, n. 12, p. 301-311, 1990.

TURNER, J. C. **Redescubrir el grupo social**. Madrid: Morata, 1990.

VISAUTA, B. V. **Técnicas de investigación social y recogida de datos**. Barcelona: PPU, 1989.

*Recebido em 21/05/00*

*Revisado em 9/08/00*

*Aceito em 13/09/00*

---

**Endereço para correspondência:** Departamento de Educação Física, Universidade Estadual de Maringá, Av. Colombo, 5790, 87020-900, Maringá-Paraná. E-mail: [cnsonoo@uem.br](mailto:cnsonoo@uem.br)