UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE EDUCAÇÃO FÍSICA E ESPORTE

***Coaching* executivo na Gestão do Esporte: um estudo de caso em organização privada
sem fins lucrativos**

Raquel Vieira Nakamura

São Paulo

2021

RAQUEL VIEIRA NAKAMURA

***Coaching* executivo na Gestão do Esporte: um estudo de caso em organização privada sem fins lucrativos**

Versão Corrigida

Dissertação apresentada à Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências.

Área de Concentração: Estudos Socioculturais e Comportamentais da Educação Física e Esporte

Orientador: Profa. Dra. Flávia da Cunha Bastos

São Paulo

2021

Catalogação da Publicação
Serviço de Biblioteca
Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo

Nakamura, Raquel Vieira

Coaching executivo na gestão do esporte: um estudo de caso
em organização privada sem fins lucrativos / Raquel Vieira
Nakamura . – São Paulo : [s.n.], 2021.

149p.

Dissertação (Mestrado) - Escola de Educação Física e Esporte
da Universidade de São Paulo.

Orientadora: Profa. Dra. Flavia da Cunha Bastos

1. Gestão do esporte 2. Organização esportiva I. Título.

FOLHA DE APROVAÇÃO

Autor: Nakamura, Raquel Vieira

Título: *Coaching* executivo na Gestão do Esporte: um estudo de caso em organização privada sem fins lucrativos

Dissertação apresentada à Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências.

Data: ____ / ____ / ____

Banca Examinadora

Prof. Dr.: _____

Instituição: _____ Julgamento: _____

Prof. Dr.: _____

Instituição: _____ Julgamento: _____

Prof. Dr.: _____

Instituição: _____ Julgamento: _____

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço à Flávia da Cunha Bastos pela oportunidade de ser a sua orientanda. Me sinto honrada desde o início de poder aprender e trocar conhecimentos com uma pessoa pioneira e referência na área de Gestão do Esporte no Brasil. Sua coragem de desbravar o novo, seu profissionalismo e sua dedicação para conosco e para com a área me inspiram e me motivam. Muito obrigada pelos ensinamentos, pela paciência, pela confiança e pela suas orientações, com certeza foram fundamentais na minha vida e no meu desenvolvimento.

Agradeço também à Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo por me aceitar e por me proporcionar a oportunidade de aprender diretamente com grandes professores e pesquisadores. Não foi uma jornada tão serena, na verdade foi um grande desafio no qual me sinto vitoriosa, orgulhosa de ter vivido estes momentos que carregarei com carinho na memória.

Agradeço também à CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior por acreditar, apoiar e viabilizar o acontecimento desta pesquisa e ao gestor que participou voluntariamente do estudo, engajado do início ao fim, que fez com que essa pesquisa fosse possível.

Agradeço aos amigos e integrantes do grupo de estudos LAGECOM e da ABRAGESP por todas as oportunidades e aprendizados que me proporcionaram. Foi no grupo de estudos onde tudo começou, foi onde aprendi sobre artigos científicos, sobre a pesquisa, sobre eventos acadêmicos e sobre apoio, o apoio de pessoas com muita experiência na área e que também estavam sempre à disposição para ajudar, ensinar e corrigir, muito obrigada!

Agradeço à minha família, em especial à minha mãe por sempre me motivar a buscar conhecimento e a seguir os meus sonhos, sempre me apoiando em todas as minhas decisões.

Agradeço ao meu amado marido Adachi, que foi o maior incentivador para que esta jornada se iniciasse. Também foi quem esteve ao meu lado, me apoiando e me animando quando tive dificuldades e incertezas, me acompanhando e torcendo pelo meu desenvolvimento e minhas conquistas e me ajudando até em situações extremas como a voltar do Congresso Mundial de Gestão do Esporte no Chile em meio à protestos nacionais. Sem essa parceria e companheirismo, nada disso seria possível.

Enfim, agradeço a todos aos amigos e conhecidos que de alguma forma fizeram parte desta jornada.

RESUMO

NAKAMURA, R. V. **Coaching executivo na Gestão do Esporte: um estudo de caso em organização privada sem fins lucrativos**. 2021. 149 f. Dissertação (Mestrado em Ciências) – Escola de Educação Física e Esporte, Universidade de São Paulo, São Paulo. 2021.

A performance organizacional é apontada como a capacidade de otimização de recursos visando a eficácia e eficiência para se atingir os objetivos da organização. Por outro lado, é a estratégia que contribui para que a definição destes objetivos esteja alinhada e coerente com o futuro ideal da organização. Em momentos de instabilidade que impactam a sobrevivência da organização, a performance do gestor é imprescindível pois é quem mais impacta no alcance dos resultados. Nesta situação, novos conhecimentos e competências poderão ser requeridos para se adaptar às novas demandas. Uma forma de desenvolver competências no âmbito organizacional é através do *Coaching* executivo. Desta forma, esta pesquisa teve como objetivo verificar a aplicabilidade e os efeitos do *Coaching* executivo em uma organização que desenvolve um programa esportivo. Os objetivos intermediários foram, analisar as bases teóricas do *Coaching* e do *Coaching* executivo aplicáveis à Gestão do Esporte e averiguar, através da percepção do gestor, os efeitos de um processo *Coaching* executivo na performance individual e organizacional. Foi realizada pesquisa exploratória, de abordagem qualitativa, através de estudo de caso e pesquisa-ação. A pesquisa foi estruturada em 3 etapas – diagnóstico, aplicação e avaliação pós o processo de *Coaching* executivo – e realizadas análise descritiva, de conteúdo e triangulação final. Os resultados demonstraram a aplicabilidade do *Coaching* executivo no contexto da Gestão do Esporte no caso estudado. Em relação à performance do gestor, o mesmo demonstrou ter desenvolvido ou aprimorado as competências relacionadas a compreensão de novas perspectivas, maior consciência sobre si, sobre a organização e sobre o contexto que está inserida, definição de estratégias e prioridades. Quanto à performance organizacional, o gestor definiu uma nova direção para trilhar em relação à sustentabilidade da organização e definiu estratégias como a melhora do relacionamento e fidelização dos patrocinadores e uma melhor utilização das redes sociais. São apontadas limitações do estudo, contribuições teóricas e práticas e sugestões para o desenvolvimento de pesquisas futuras.

Palavras-chave: Gestão do Esporte. Organização sem fins lucrativos. Performance organizacional. Performance individual. *Coaching* executivo.

ABSTRACT

NAKAMURA, R. V. **Executive coaching in Sport Management: a case study in non-profit organization**. 2021. 149 p. Master Dissertation in Science – School of Physical Education and Sport, University of São Paulo, São Paulo. 2021.

Organizational performance is known as the capacity of resources' optimization aiming at efficiency and effectiveness to achieve organization's goals. On the other hand, strategy is which most contributes to define its goals and to align it with the organizations' ideal future consistently. During unstable times that affect the organization's survival, manager's performance will be essential because the manager is the one who most impacts the organization's achievements. In this situation, new knowledge and competencies would be required to adapt to new requests. One way to develop competencies in the organizational environment is through Executive Coaching. Thus, this research aims to verify the Executive Coaching's effects and applicability in an organization which develops a sport program. The intermediate objectives intended to analyze the Coaching's and Executive Coaching's theoretical bases applied to Sport Management and through the manager perception, find out the Executive Coaching process' effects on the individual and organizational performances. It was carried out an exploratory research, using a qualitative approach, done by case study and action-research. The study was structured in 3 phases – diagnosis, application and post Executive Coaching process evaluation – and realized descriptive analyzes, content analyses and a final triangulation. The results evidence the Executive Coaching's applicability to the case studied in the Sport Management context. Related to the manager's performance, the manager demonstrated that he had developed or refined competencies related to new perspectives comprehension, more awareness about the self, the organization and the context, strategies definition and prioritization. About organization performance, the manager defined a new direction to follow in relation to the organization's sustainability, also defined strategies such as better sponsor's relationship and loyalty and better use of social medias. Study limitations, theoretical and practical contributions and suggestions for future research are pointed out.

Keywords: Sport Management. Non-profit organization. Organizational performance. Individual performance. Executive coaching.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Competências do gestor do esporte	41
Figura 2 – Competências atuais, futuras, essenciais e especiais na Gestão do Esporte	44
Figura 3 – Metáfora da árvore com o <i>Coaching</i>	52
Figura 4 – Estrutura conceitual da eficácia do <i>Coaching</i> executivo	61
Figura 5 – Processo do <i>Coaching</i> da abordagem de definição de objetivos	64
Figura 6 – Modelo de <i>Coaching</i> executivo na abordagem baseada em solução	65
Figura 7 – Impacto do <i>Coaching</i> nos resultados individuais e organizacionais	71

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Fontes de financiamentos e tipos de recursos de organizações sem fins lucrativos	25
Quadro 2 – Resultados do <i>Coaching</i> executivo na performance do <i>coachee</i>	72
Quadro 3 – Categorias de análise definidas <i>à priori</i>	88
Quadro 4 – Descrição e categorização das Sessões de <i>Coaching</i> executivo.....	101

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	11
1.2 MOTIVAÇÕES	13
1.3 OBJETIVO	14
1.4 JUSTIFICATIVA	14
2 REVISÃO DE LITERATURA	15
2.1 PERFORMANCE ORGANIZACIONAL	15
2.1.1 Estratégia e Planejamento estratégico	21
2.1.2 Recursos financeiros	24
2.1.3 Recursos humanos	27
2.2 PERFORMANCE INDIVIDUAL	35
2.2.1 Perfil do gestor do esporte	36
2.2.2 Competências do gestor do esporte	37
2.2.3 Desenvolvimento, formação e formação continuada do gestor do esporte	44
2.3 COACHING EXECUTIVO	50
2.3.1 Abordagens e entendimentos sobre <i>Coaching</i> Executivo	57
2.3.2 O processo e a eficácia do <i>Coaching</i> executivo	60
2.3.4 Resultados da aplicação do <i>Coaching</i> executivo	68
2.3.5 A pesquisa sobre a aplicação do <i>Coaching</i> executivo	73
2.4 APROXIMAÇÃO ENTRE COACHING E GESTÃO DO ESPORTE	76
3 METODOLOGIA	82
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	82
3.2 O CASO ESTUDADO	84
3.3 ETAPAS E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA	85
3.3.1 Etapa 1 – Diagnóstico	86
3.3.2 Etapa 2 – Aplicação do processo de <i>Coaching</i> executivo	89
3.3.3 Etapa 3 – Avaliação do processo de <i>Coaching</i> executivo	90
3.3.4 Triangulação	91
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	92
4.1 ETAPA 1 - DIAGNÓSTICO	92
4.1.1 Caracterização da organização	93
4.1.2 Caracterização, necessidades e objetivos futuros do gestor	93
4.1.3 Diagnóstico pré- <i>Coaching</i>	94
4.2 ETAPA 2 - APLICAÇÃO DO PROCESSO DE COACHING EXECUTIVO	101
4.2.1 Principais relatos da <i>coach</i>	103
4.2.2 Habilidades e ferramentas utilizadas pela <i>coach</i>	107
4.2.3 Competências e o processo de <i>Coaching</i> executivo	108
4.3 ETAPA 3 – AVALIAÇÃO	110
4.3.1 Performance individual	110
4.3.2 Performance organizacional	119
4.4 TRIANGULAÇÃO	121
4.4.1 Desenvolvimento da performance individual	121
4.4.2 Desenvolvimento da performance organizacional	126
4.4.3 Aplicabilidade do treinamento de <i>Coaching</i> executivo	127
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	128
REFERÊNCIAS	133
APÊNDICE 1	145

APÊNDICE 2.....	146
APÊNDICE 3.....	147

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A área de Gestão do Esporte tem se desenvolvido no Brasil nas últimas décadas tendo em vista aprimorar o atendimento das demandas da sociedade em termos de políticas públicas de esporte, de entidades privadas com e sem fins lucrativos, na realização dos grandes eventos internacionais, bem como pelas necessidades do desenvolvimento esportivo nacional (BASTOS, 2016; MAZZEI; ROCCO JUNIOR, 2017).

Apesar da recorrente preocupação com a instabilidade financeira e a sobrevivência de organizações sem fins lucrativos que desenvolvem programas de esporte (institutos e fundações), foi identificado que as mesmas costumam não se dedicar à melhoria da performance organizacional (MATTAR; MATTAR, 2013; WINAND et al., 2010), ou seja, à otimização dos recursos para se atingir os resultados almejados de forma eficaz e eficiente (MADELLA; BAYLE; TOME, 2005; MAZZEI; ROCCO JUNIOR, 2017; WINAND et al., 2010). Nesse momento esse cenário se agravou com o advento da pandemia da Covid-19.

Para poder definir com mais precisão quais caminhos poderão levar a organização esportiva aos resultados almejados, utiliza-se a estratégia, o planejamento estratégico e a gestão estratégica (PARENT; O'BRIEN, 2018). É através da performance do indivíduo que as ações para realizar estas estratégias poderão ocorrer da melhor forma e o gestor é o que possui maior impacto nos demais e nos resultados organizacionais (MUEHLHEUSSER et al., 2018).

Para enfrentar as complexidades e as mudanças da área e desenvolver a performance do gestor, estudiosos apontam que o gestor do esporte terá que buscar uma formação e um desenvolvimento contínuo (AMARAL; BASTOS, 2015; GASCA, 2000; MAZZEI; ROCCO JUNIOR, 2017; QUINAUD et al., 2019; SARMENTO, 2011). Nesse sentido, são oferecidos cursos de curta duração e difusão por diferentes tipos de entidades para atender demandas específicas da organização (BASTOS, 2016). Uma minoria das organizações esportivas, através do setor de recursos humanos, também busca oferecer treinamentos para suprir lacunas dos gestores e profissionais do esporte (RUTA; SALA, 2018).

A busca pelo aprimoramento da Gestão do Esporte motivou pesquisas científicas, principalmente sobre a gestão de organizações de prática e de administração do esporte, mas também para conhecer o perfil dos gestores esportivos brasileiros (AMARAL; BASTOS, 2015; MOCSÁNYI; BASTOS, 2005; ROCHA; BASTOS, 2011; ZANATTA et al., 2018).

Estudos recentes buscaram medir a contribuição do gestor para a organização esportiva (BERTRAND; SCHOAR, 2003; GRAHAM; LI; QIU, 2012; LAZEAR; SHAW; STANTON, 2015; MUEHLHEUSSER et al., 2018). Chelladurai (2017) detalha habilidades e competências importantes em um gestor do esporte como, por exemplo, a liderança, a comunicação, a inteligência emocional, as tomadas de decisão, entre outras.

Uma forma de desenvolver habilidades e competências de gestores em organizações de diferentes segmentos muito utilizada nos dias atuais é o *Coaching* (WENU; TAN, 2019), utilizado por práticas como: consultoria de negócios, desenvolvimento organizacional, recursos humanos, esportes, educação e filosofia (INSTITUTE OF COACHING, 2017). Suas raízes foram apresentadas por Brock (2008) como originando-se nas seguintes áreas: esporte, filosofia, psicologia e administração.

Analisando a literatura de Gestão do Esporte para se verificar se o tema *Coaching* foi abordado, identificamos que em 2008 já se tratava o tema *Coaching* como forma de treinamento e desenvolvimento para profissionais (TAYLOR; DOHERTY; MCGRAW, 2008). Mais recentemente, estudos continuam sugerindo a utilização do *Coaching* para o desenvolvimento de competências e melhorias no processos de gestão (FLETCHER; ARNOLD, 2011; WOHLFART et al., 2019). Em relação à aplicação do *Coaching*, esta foi evidenciada por Arraya e Porfírio (2017) e Frawley, Favaloro e Schulenkorf (2018), que citam que o *Coaching* já é utilizado em organizações esportivas como forma de treinamento e desenvolvimento, porém, não citam os resultados destas intervenções.

Do ponto de vista da pesquisa, revistas científicas sobre Gestão do Esporte, como a Revista Intercontinental de Gestão Desportiva, a Revista de Gestão e Negócios do Esporte, a *Podium Sport*, *Leisure and Tourism Review* e o periódico mais antigo da área publicado pela North American Society for Sport Management (NASSM), o *Journal of Sport Management*, analisadas por Nakamura et al. (2019) não apresentaram artigos originais sobre a aplicação do *Coaching*.

O mesmo acontece em relação a outros campos. Recentemente, a Medicina tem buscado compreender as possíveis aplicações do *Coaching* para a sua realidade, conforme destacado por Watling e Ladonna (2019). Os autores buscam compreender como conceituar o papel do *Coaching* para esta área e como a cultura organizacional pode ser influenciada pelo *Coaching* na área médica: “Neste estudo, procuramos entender o que é *Coaching* e apreciar os desafios de importar seus princípios para a formação médica” (WATLING; LADONNA, 2019, p. 469).

Existem ainda iniciativas em busca de uma base sólida de conhecimento sobre o tema (BACHKIROVA; KAUFFMAN, 2009; BENNETT, 2006; BROCK, 2008; SCHUTTE;

STEYN, 2015). Estudos de revisão sobre a eficácia do *Coaching* executivo em diferentes segmentos têm sido realizados desde 2001 (ATHANASOPOULOU; DOPSON, 2018; DE HAAN, 2019; JOO, 2005; KAMPA-KOKESCH; ANDERSON, 2001).

Face a este cenário, questiona-se se a aplicação de um processo de *Coaching* executivo como uma forma de treinamento permitirá verificar as aproximações possíveis, tanto teoricamente como em termos práticos, tanto para o gestor do esporte como para a própria organização esportiva, como acontece em outros setores.

1.2 MOTIVAÇÕES

Como praticante de esportes desde a infância, minha motivação em estudar a área de Gestão do Esporte se deu por um lado devido ao desenvolvimento pessoal que adquiri através do esporte e por outro, devido a percepção do potencial de profissionalização dos líderes que atuam nesta área para que continuem o ciclo de desenvolvimento do esporte. A intenção em estudar a Gestão do Esporte se caracteriza pela tentativa de auxiliar gestores do esporte através das pesquisas e novos conhecimentos, para que tenham possibilidades reais de aplicar estes novos conhecimentos em sua atuação prática. Essa profissionalização pode contribuir para o processo de melhoria da Gestão do Esporte nas organizações esportivas no Brasil e para que novas pessoas possam ser impactadas positivamente pelo esporte ao longo de suas vidas.

Quanto ao *Coaching*, conheci em um projeto social, no qual uma das voluntárias com grande experiência prática na área nos proporcionou conhecimento sobre o assunto de forma estruturada em um projeto de autoconhecimento e desenvolvimento pessoal. Desde então, busquei me aprofundar no assunto, fiz um curso de *Coaching* com Tim Gallwey, “pai” do *Coaching*, li os livros dele para entender a essência do *Coaching* e outros livros complementares e de áreas de atuação mais distantes à minha formação em Educação Física e Administração do Esporte como livros de inteligência emocional, inteligência social e *mindset*.

Desde então, tenho aplicado o *Coaching* na minha vida pessoal com o objetivo de aumentar minha própria performance, conhecendo e desenvolvendo minhas crenças limitadoras, sabotadores, competências e comportamentos, e como líder *coach* com amigos, familiares próximos e também durante meu trabalho na área administrativa e na coordenação de equipes em Gestão do Esporte, implementando no trabalho novas formas de compreender o ambiente e o outro, e de interagir com os *stakeholders*.

Essa experiência me levou a buscar de forma mais sistematizada e cientificamente o estudo do tema, que se concretizou com esta pesquisa de Mestrado.

1.3 OBJETIVO

Esta pesquisa tem como objetivo geral verificar a aplicabilidade e os efeitos de um processo de *Coaching* executivo em uma organização privada sem fins lucrativos que desenvolve programa de esporte.

Para que seja atingido esse objetivo, foram estabelecidos os seguintes objetivos intermediários:

- Levantar a literatura sobre *Coaching* e *Coaching* executivo e analisar os pontos aplicáveis à Gestão do Esporte quanto a performance individual do gestor e a performance da organização.
- Verificar a percepção do gestor quanto ao desenvolvimento de suas competências a partir da participação em um processo de *Coaching* executivo.
- Verificar a percepção do gestor sobre os impactos do processo de *Coaching* executivo na gestão de um programa de esporte e da organização privada sem fins lucrativos.

1.4. JUSTIFICATIVA

Nesta pesquisa serão identificados e discutidos critérios relevantes na concepção e avaliação do *Coaching*, principalmente em sua relação com gestores. É uma proposta de contribuir para o avanço das pesquisas em relação ao desenvolvimento da gestão e do gestor do esporte no Brasil, dado que não há estudos sobre o tema e sua aplicação no esporte no país. A relevância da aplicação do processo de *Coaching* executivo em gestores esportivos se dá pelo fato de buscarmos compreender quais impactos os gestores do esporte percebem quanto ao desenvolvimento de suas competências e na gestão de um programa de esporte e da organização após participação em um processo de *Coaching* executivo. Acreditamos que a sistematização do conhecimento de *Coaching* executivo e a implementação de um processo e de ferramentas para este contexto poderá ser uma base inicial para ser aperfeiçoada em estudos nacionais e internacionais futuros, tanto na área do Esporte como em outras áreas de gestão. Em termos da prática, o conhecimento produzido poderá servir como base para profissionais que buscam melhorar sua performance individual visando o aperfeiçoamento e a capacitação para a atuação de gestores do esporte, e a performance organizacional do local em que atuam, em especial de organizações sem fins lucrativos que desenvolvem programas de esporte.

2 REVISÃO DE LITERATURA

A Revisão de Literatura relativa aos temas estudados nesta Dissertação foi estruturada da seguinte forma: primeiro são apresentados elementos da Administração e da Gestão do Esporte aplicados à gestão de organizações esportivas, com foco em aspectos específicos da performance organizacional relativos a estratégias e recursos financeiros e humanos. No tópico seguinte, o aspecto tratado é a performance individual, dado que os recursos humanos são os agentes da gestão de organizações e programas, com foco no gestor, suas características, competências e desenvolvimento.

A seguir, é apresentado o tema *Coaching* executivo, contextualizando-o no âmbito do *Coaching*, e tratados sua aplicação e resultados obtidos em pesquisas científicas.

No último tópico é apresentado um panorama da aplicação do *Coaching* no Esporte, e especificamente fundamentando as possíveis aplicações no âmbito da gestão.

2.1 PERFORMANCE ORGANIZACIONAL

A performance no esporte é notória: o sucesso dos atletas é facilmente percebido pelas suas vitórias e medalhas (WINAND et al., 2010). Os autores ressaltam que as organizações que também visam o sucesso precisam de outras ferramentas para medir sua performance, avaliando seus recursos, processos e resultados.

O universo de organizações esportivas e das que atuam com o esporte é extenso e tem diversos entendimentos, segundo diferentes perspectivas. Ao longo do desenvolvimento da área de Gestão do Esporte, surgiram conceitos como o da Indústria do Esporte, que especialmente na visão norte-americana considera os segmentos de prática, de produção e de promoção, dada a perspectiva econômica do fenômeno esporte. Outra perspectiva é a legal/política, na qual países enquadram as organizações, e a sociológica, segundo seu papel na sociedade e setores nos quais estão inseridas (público ou privado) (PEDERSEN; THIBAUT, 2018; PITTS; STOTLAR, 2013).

No Brasil, devido a diversidade de entendimentos sobre as organizações esportivas, Bastos e Mazzei (2020) criaram um modelo teórico, o MOEB - Modelo de Organizações Esportivas no Brasil, que contempla as perspectivas das organizações brasileiras relevantes tanto na administração como na prática da atividade física e esporte nos três setores: público, privado e terceiro setor, gerando um mapa integrador e compreensível. Neste modelo, são consideradas como organizações esportivas do setor público a Secretaria Especial do Esporte, o Ministério da Cidadania, o Programa do Ministério da Saúde – SUS a nível nacional, as

Fundações e as Secretarias que desenvolvem políticas e oferecem instalações e serviços de prática a nível estadual e municipal. Já no setor privado, as organizações de esporte profissional como centros de treinamentos, hotéis e pousadas que oferecem serviços esportivos, agências de turismo que vendem pacotes para eventos esportivos; as organizações esportivas comerciais como escolas de esporte, academias, consultorias de prática esportiva, assessorias esportivas, agências de marketing esportivo, operadores de quadras e espaços em condomínios; os fabricantes e comerciantes de bens esportivos que fabricam e vendem equipamentos, vestuário e calçados esportivos e que patrocinam o esporte; a mídia que oferece a visibilidade para os eventos e competições e apoios financeiros como o direito de transmissão; e as corporações que oferecem patrocínio e apoio financeiro para o esporte. Por fim, as organizações esportivas do setor privado sem fins lucrativos nacionais como o SESC e SESI que desenvolvem e oferecem apoio ao esporte para todos e para o alto rendimento e as Confederações, o Comitê Olímpico do Brasil que administram o esporte nacional; as organizações estaduais, como a ACM e as Federações e Ligas; e as organizações locais como Projetos Sociais, Institutos, Fundações, Clubes e Ligas Municipais, que desenvolvem e apoiam o esporte para todos e oferecem programas e serviços esportivos para membros.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (BRASIL, 2019), em 2016, existiam 236.950 Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos, representando o terceiro setor tanto no nível federal, estadual como no municipal. Dentre elas, 21.067 cumprem o papel de administração ou de prática, levando a prática de atividades físicas, esportes e lazer para diferentes públicos (crianças, adolescentes, adultos, idosos) como os projetos sociais, Institutos, Fundações, ONGs, Organizações Cívicas de Interesses Públicos (Oscips), Associações Culturais, Clubes, integrantes do Sistema S entre outras (BRASIL, 2019). Algumas destas organizações não possuem o esporte como sua atividade principal, mas oferecem serviços de atividades física e esporte (BASTOS; MAZZEI, 2020).

A Gestão do Esporte tem se preocupado quanto a gestão desse tipo de organização, estudada nesta Dissertação, estudos sobre o crescimento do terceiro setor no lazer e no esporte (OLIVEIRA; HÚNGARO; ATHAYDE, 2011), na produção acadêmica (MAZZEI et al., 2013), na governança (MOTA; NASSIF, 2015), na cultura organizacional (SODRÉ, 2017), nos recursos financeiros (VANUCCI, 2019) e nos recursos humanos (TROMBINI, 2020).

Quanto a performance organizacional, não há um consenso da definição do constructo pois ele é complexo e controverso (BAYLE; ROBINSON, 2007; CHELLADURAI, 1987; MILLAR; STEVENS, 2012). No entanto, pode ser entendido como uma combinação de eficácia e eficiência, sendo eficácia a capacidade de realização dos objetivos organizacionais e

eficiência sendo a melhor otimização dos recursos para atingir os resultados tangíveis e intangíveis da organização (MADELLA; BAYLE; TOME, 2005; WINAND et al., 2010). Para Mazzei e Rocco Júnior (2017), realizar as metas e objetivos almejados com a quantidade de recursos adequada demonstra a eficácia e eficiência da organização esportiva.

A literatura relacionada à performance da organização aborda este tema sob as perspectivas da gestão da performance e da mensuração da performance. O'Boyle e Hassan (2014) citam que a maioria dos estudos de performance organizacional no esporte abordam a mensuração da performance e poucos analisam práticas da gestão da performance, reafirmando a posição de Radnor e Barnes (2007), de que a gestão da performance é a análise das medidas da performance para definir as ações que resultarão em melhorias no comportamento, motivação, processos e inovação. Além das práticas da gestão da performance, O'Boyle (2015) acrescenta que também não são verificados os sistemas, técnicas e processos para melhora da performance. Já a mensuração e avaliação da performance se refere a análise qualitativa ou quantitativa das ações implementadas (RADNOR; BARNES, 2007).

A gestão da performance, segundo Robinson (2018), deve operacionalizar a estratégia organizacional garantindo que os objetivos definidos no planejamento estratégico sejam realizados utilizando sabiamente os recursos e implementando da forma mais eficaz a execução das ações (ROBINSON, 2018). Para o autor, controlar e avaliar a execução das ações devem ser realizados através de indicadores de performance, que são importantes para comprovar se de fato os objetivos serão cumpridos, para definir as prioridades e para gerar informações que podem auxiliar na tomada de decisão dos gestores minimizando os julgamentos subjetivos.

Porém, as organizações esportivas sem fins lucrativos não costumam se dedicar à melhoria da performance da organização (MATTAR; MATTAR, 2013; WINAND et al., 2010). Nesse sentido, Winand et al. (2010) identificaram algumas situações que levam as organizações sem fins lucrativos a não se dedicar à performance organizacional:

- a) os objetivos estratégicos são majoritariamente intangíveis, sendo mais complexo de se medir e consequentemente, mais difícil para melhorar a performance,
- b) complexas relações com inúmeras e divergentes partes interessadas (*stakeholders*),
- c) como não visam o lucro, as finanças são limitadas e os recursos costumam ser financiados por organizações públicas, e
- d) por ser de pequeno porte, as organizações não utilizam ferramentas de gestão nem para avaliar seus objetivos e nem para a tomada de decisão.

Contudo, pela maior competitividade para se obter recursos públicos e privados e pelas pressões do Estado, patrocinadores e outros *stakeholders*, as organizações esportivas sem fins lucrativos estão tendo que se adequar para se tornarem mais orientadas ao desenvolvimento e ao desempenho (WINAND et al., 2010). Outro ponto que contribui para esse cenário, também apresentado por Pedro et al. (2017), é a carência de tempo e a falta de competência dos gestores e colaboradores em saber o que medir e como começar a fazê-lo.

Como formas de implementação de uma gestão de performance nas organizações esportivas sem fins lucrativos esportivas, O'Boyle e Hassan (2014) citam que algumas organizações esportivas utilizam na prática da gestão da performance uma adaptação do SPLISS¹ – Sports Policy Factors Leading to International Sporting Success, ferramenta de auto avaliação da capacidade e ferramenta de desenvolvimento organizacional. O'Boyle (2015) indica que é necessário um sistema que alinhe todos os processos organizacionais com uma abordagem holística e que seja sustentado pela alta administração e pela cultura organizacional incentivando a melhoria do desempenho através do monitoramento e do aprendizado.

Kasale, Winand e Robinson (2018) apresentam modelos utilizados na gestão de performance: *balanced scorecard*, *performance prism*, *strategic mix factors*. O modelo *balanced scorecard* permite que o gestor visualize a organização pelo aspecto da satisfação do cliente, das finanças, dos processos e competências internas, da inovação e do aprendizado. A perspectiva da inovação e do aprendizado visa o crescimento da organização pois tem o objetivo de identificar o que foi aprendido no ciclo anterior e busca formas de mudar e melhorar. O modelo *performance prism* foca na gestão dos *stakeholders* (satisfação, contribuição, estratégias, processos e capacidades). E o modelo *strategic mix factors* foca no sistema de governança, na qualidade da estrutura operacional e na posição da organização dentro da indústria do esporte. Kasale, Winand e Robinson (2018) criaram um modelo holístico de gestão de performance para confederações esportivas que contemplam o macro, meso e micro ambiente. O macro ambiente é constituído pelo ambiente externo com a troca de informações e a comunicação com os *stakeholders*. O meso ambiente pelo ambiente interno à organização com os processos internos, objetivos, mensuração da performance e *feedbacks*. E o micro ambiente pelas pessoas que realizam as ações e processos podendo ser do conselho ou funcionários operacionais.

Quanto a avaliação da performance, no sentido de apontar diferenças nas características das organizações com e sem fins lucrativos, Baruch e Ramalho (2006), identificaram que as

¹ O SPLISS – Sports Policy Factors Leading to International Sporting Success é um modelo teórico criado pela Deloitte e Touche para se verificar indicadores de performance das Confederações e organizações esportivas para que possam identificar suas necessidades e realizar melhorias em sua gestão (O'BOYLE; HASSAN, 2014).

organizações com fins lucrativos se preocupam com a performance financeira e econômica e as sem fins lucrativos se preocupam mais com as questões humanas e sociais.

Especificamente quanto as organizações sem fins lucrativos, alguns estudos buscaram conhecer como essas organizações atuam no sentido da busca da performance organizacional. Na França, Bayle e Robinson (2007) realizaram pesquisa com 11 federações esportivas nacionais para verificar suas estratégias e práticas de gestão. Os autores identificaram três principais fatores que impactam no potencial de performance: o sistema de governança, a posição na indústria e a qualidade da rede de contatos. Também verificaram fatores positivos que contribuem para transformar este potencial em realidade como o estágio de profissionalização, a cultura organizacional participativa e a busca por parcerias. Os fatores negativos identificados foram: sistema de informação deficiente, mecanismos de incentivos inapropriados e falta de mecanismos de controle. Em Singapura, Koh-Tan (2011), identificou a eficácia das federações esportivas nacionais através das percepções dos atletas, membros do conselho, treinadores e a equipe administrativa. Eficácia foi definida pelos quatro grupos de *stakeholders* como: comunicação, apresentação de resultados, boas práticas de gestão financeira, gestão de atletas, processos e procedimentos organizacionais e comprometimento e organização do comitê gestor.

No sentido de orientar futuras análises, Winand et al. (2010) elaboraram um modelo da avaliação da performance organizacional para os órgãos que dirigem modalidades esportivas (no Brasil, as Confederações) e, que contempla dois tipos de objetivos: os estratégicos (esporte e cliente) e os operacionais (comunicação e imagem, finanças e organização). Nos objetivos estratégicos, a dimensão esporte é constituída por questões relacionadas ao atleta e competições e a dimensão clientes por atrair novos membros, melhoria do serviço aos membros e garantir os valores do esporte. As dimensões dos objetivos operacionais são constituídas pela comunicação e imagem, formada por propagar uma imagem do esporte para o público através das mídias e para os membros e melhorar a comunicação interna com os membros; pelas finanças, caracterizada pela obtenção de recursos financeiros e gerenciamento de seu uso; e pela organização, constituída pela melhoria dos processos administrativos e pelo desenvolvimento de profissionais contratados e voluntários. Os autores consideram que a avaliação desses objetivos e suas dimensões podem auxiliar o gestor a ter elementos para tomar decisões estratégicas e avaliar com maior acurácia o sucesso (WINAND et al., 2010).

Outra abordagem sobre o tema é dada por Hossein et al. (2011), que realizaram uma revisão de literatura sobre formas de se avaliar a eficácia da organização no esporte. Os autores

identificaram pontos comuns na literatura, reunindo-os em cinco tipos de avaliação mais estratificados dos que os apresentados por Winand et al. (2010):

- Objetivos – verifica se os objetivos almejados foram alcançados;
- Recursos do Sistema – verifica a captação e qualidade dos recursos financeiros e humanos;
- Processos Internos – verifica se o ambiente interno é harmonioso e eficiente;
- Múltiplos Constituintes – verifica a eficácia sob a perspectiva de diferentes grupos de *stakeholders*;
- Valores Contrastantes – é uma combinação de todas as abordagens anteriores.

Outra revisão de literatura foi realizada por Winand et al. (2014), que resultou em um novo modelo de avaliação da performance organizacional para organizações esportivas sem fins lucrativos, numa visão sistêmica. Foram realizadas correlações entre macro dimensões encontradas no ambiente de organizações esportivas sem fins lucrativos:

- Entrada – conquista de recursos financeiros e tamanho (quantidade de voluntários, equipe técnica e membros);
- Meio – gestão dos recursos financeiros e independência financeira, comunicação externa e parcerias, operação da organização, eficiência dos processos, atmosfera interna, programas de esporte de elite e programa de esporte para o público em geral;
- Saída – conquista do sucesso do programa do esporte de elite, conquista do sucesso da participação do esporte para o público em geral, serviço à sociedade, serviço aos membros, serviço aos atletas e serviços oferecidos;
- Feedback – feedback externo em relação à imagem e feedback interno em relação à satisfação.

Os autores concluem que o investimento em comunicação e parcerias externas seria valioso para trabalhar a imagem e a reputação da organização, porém a limitação de recursos financeiros e humanos podem inviabilizar esse aspecto. Também ressaltam que o planejamento e a flexibilidade dos processos são críticos para a performance da organização, no entanto, estes fatores não foram totalmente levados em consideração nas pesquisas e poderiam ser incluídos na dimensão “meio”.

Complementando as revisões de Hossein et al. (2011) e de Winand et al. (2014), Pedro et al. (2017) realizaram uma revisão voltada especificamente sobre a eficácia organizacional em entidades esportivas, entre 1980 e 2015, em 6 bancos de dados, identificando 54 artigos

sobre o tema. Os autores reafirmaram a citação às abordagens de Hossein et al. (2011): Abordagem de Objetivos, Abordagem de Recursos do Sistema, Abordagem de Processos Internos, Abordagem de Múltiplos Constituintes e Abordagem de Valores Contrastantes. Além disso, os autores concluem que é relevante que os critérios de avaliação sejam flexíveis para se adequar as mudanças na organização e no ambiente em que está inserida e que contemplem os diferentes interesses dos *stakeholders* (ex: atletas, patrocinadores, governo), a captação de recursos e os resultados esportivos.

Pedro et al. (2017) recomendam que ao se analisar uma entidade esportiva ou ao adotar um modelo de avaliação deve-se atender, entre outros, aos diferentes valores e interesses dos distintos *stakeholders* (atletas, dirigentes, clubes, torcedores, patrocinadores, governo, acadêmicos etc.), à gestão e captação de recursos disponíveis e aos resultados esportivos.

Então, pode-se considerar que a gestão da performance de organizações esportivas visa compreender através de dados a situação da organização de forma holística para facilitar a tomada de decisão, realizar melhorias futuras e definir prioridades, e a mensuração e avaliação da performance buscam retratar a realidade da organização quantitativamente ou qualitativamente. Tanto para a gestão da performance quanto para a mensuração e avaliação, são utilizados modelos que contemplam dimensões diferentes que se complementam, permeados por elementos do processo de planejamento estratégico.

Dentre os temas que contribuem para a performance de uma organização, são abordados de forma mais específica os aspectos do planejamento estratégico, dos recursos financeiros e dos recursos humanos.

2.1.1 Estratégia e Planejamento estratégico

Diferentes autores consideram que no Brasil a maior parte das organizações esportivas não implementam o planejamento estratégico por não terem uma visão estratégica e nem o viés de profissionalização (MATTAR; MATTAR, 2013; MAZZEI; ROCCO JUNIOR, 2017). Zenone (2014) complementa, afirmando que a falta de planejamento remete a falta de credibilidade e uma das consequências pode ser o distanciamento de patrocinadores e investidores em clubes de futebol. No mesmo sentido, Araujo, Yamanaka e Mazzei (2020) consideram que as consequências de um planejamento bem feito é demonstrado através da otimização do atingimento de objetivos e metas, o que resulta na redução de incertezas, e para Oliveira (2007), tem reflexo na tomada de decisões mais eficientes e eficazes.

Na literatura se confundem os conceitos e termos entre estratégia, gestão estratégica, planejamento estratégico e planejamento (PARENT; O'BRIEN, 2018). A estratégia nas organizações esportivas sem fins lucrativos começou a ser abordada teoricamente nos anos 1990 devido a diminuição da receita e doações (STALDER; ADROVER, 2019; THIBAUT; SLACK; HININGS, 1994).

No contexto esportivo, diferentes estratégias com foco no sucesso da organização podem ser implementadas. Davakos (2006), considera o treinamento dos profissionais uma parte integrante da estratégia da organização. Já Rocco Júnior (2016) aborda a estratégia de comunicação integrada para fortalecer a identidade e marca das equipes de futebol com o intuito de maiores resultados financeiros. Uma outra visão é dada por Stalder e Adrover (2019), que citam a relevância em se considerar os diferentes *stakeholders* e seus interesses na definição da estratégia e especificamente em termos das finanças, Vanucci (2019) aponta a relevância de estratégias de captação de recursos em organizações sem fins lucrativos.

Para Parent e O'Brien (2018), a partir do momento no qual há a necessidade de mais de uma estratégia para se caminhar em direção à visão da organização esportiva, passa-se a considerar a presença de uma gestão estratégica, que é realizada através do processo de planejar, implementar, controlar e avaliar estas diferentes estratégias. Para os autores, a visão é caracterizada por grandes objetivos idealizados e desejados da organização esportiva e está atrelada à missão, ou seja, ao propósito da organização. Desta forma, o planejamento estratégico é a primeira fase da gestão estratégica e é caracterizado pela análise do ambiente externo e interno à organização com o intuito de desenvolver a visão e missão. A segunda fase é a formulação de estratégias, visando compreender as diferentes alternativas e definir a direção e quais serão as estratégias mais adequadas. A terceira fase é a implementação da estratégia e a última fase é o controle e avaliação para verificar o que pode não ter dado certo para fazer as adaptações necessárias para o próximo ciclo da gestão estratégica.

Como ferramenta para a análise do ambiente interno e externo pode ser utilizada a análise SWOT. A análise SWOT é conhecida como um termo em inglês, mas em português é PFOA, que significa analisar as Potencialidades e Fragilidades da organização e as Oportunidades e Ameaças do ambiente externo (ANDREWS, 2010; KANAANE, 2013; O'BOYLE, 2017; PARENT; O'BRIEN, 2018).

Kriemadis e Theakou (2007) também percebem o planejamento estratégico como uma parte integral da estratégia. Os autores realizaram um levantamento dos principais modelos de gestão estratégica utilizados em organizações a fim de demonstrar quais poderiam ser utilizadas por organizações esportivas sem fins lucrativos e públicas e identificaram 5 modelos: básico,

baseado em objetivos, alinhamento, cenário e orgânico. Porém, os autores concluíram que o modelo dependerá da cultura organizacional, complexidade do ambiente em que a organização está inserida, o tamanho da organização e da liderança e recomendou a importância de adaptar os modelos a realidade da organização esportiva. Por fim, apresentaram um modelo já utilizado pela Federação Nacional de Rúgbi do Canadá que agregou dois modelos (básico e baseado em objetivos) e os adaptaram de acordo com seus processos e atividades.

Andrews (2010) compreende de outra forma a definição de estratégia, planejamento e planejamento estratégico. Para o autor, estratégia é um plano para se atingir os objetivos relacionados à missão, enquanto o planejamento é o processo de definir quais são estes objetivos que atenderão com eficácia a missão. Dessa forma, o planejamento estratégico é o processo no qual é definida a missão e os objetivos² desejados para um futuro distante e o processo estratégico é o conjunto de todos os anteriores, desde a definição dos planos até a implementação e controle das estratégias.

Quanto ao planejamento estratégico especificamente em um clube de futebol, Araujo, Yamanaka e Mazzei (2020) descrevem as fases de um planejamento estratégico: o diagnóstico estratégico, a missão, os instrumentos prescritivos e o controle e avaliação. Para os autores, a primeira fase é constituída pela definição do futuro almejado (visão), identificação dos valores do clube e análise externa interna que é a investigação tanto das oportunidades e ameaças em que o clube está inserido, como quais são os pontos fortes e fracos do clube. A segunda, é formada pela missão e caráter estratégico, definindo o porquê da existência do clube e quais caminhos poderão garantir que a missão seja cumprida. A terceira fase é caracterizada pelos instrumentos prescritivos, os quais descrevem com maiores detalhes os caminhos a serem seguidos: o objetivo e as metas são os primeiros a serem definidos, que são os resultados que se quer atingir e as etapas para tal; em seguida são definidas as estratégias, que são as diferentes formas para se realizar as metas e objetivos e por fim, acontece a definição dos projetos e planos de ação, para os quais são definidos os recursos e prazos para executar as ações que levarão ao cumprimento das estratégias traçadas. A última etapa é constituída pelo controle e avaliação, através dos quais se acompanha a execução e se avalia se os resultados foram compatíveis ao planejamento através de parâmetros pré-definidos e indicadores técnicos.

² Para o autor, ao definir os objetivos almejados é necessário priorizar os mais relevantes e haver um comprometimento da gestão para executá-los cuidadosamente, além disso, é preciso que cada objetivo seja SMART (*specific, measurable, achievable, results-based, time-specific*), ou seja, específico, mensurável, alcançável, realista e tangível, porque eles serão os guias para o plano de ação, a execução e a avaliação (ANDREWS, 2010).

Desta forma, foi possível observar que há diferentes perspectivas sobre estratégia, gestão estratégica, planejamento, planejamento estratégico e processo estratégico para os diferentes tipos de organizações esportivas e que a estratégia é um aspecto crucial para a gestão.

2.1.2 Recursos financeiros

Como vimos, os recursos financeiros e sua gestão estão fortemente relacionados a performance organizacional. A busca pela sobrevivência fez com que as organizações privadas e sem fins lucrativos se dedicassem a sua profissionalização em termos da gestão como um todo, e especificamente da gestão financeira (SILVA, 2010).

Dessa forma, a instabilidade financeira e a sobrevivência de organizações do terceiro setor que atuam com o esporte (institutos e fundações) é uma preocupação recorrente. Neste sentido, Mota e Nassif (2016) buscaram identificar as estratégias utilizadas para a gestão de recursos de organizações que atuam com o esporte educacional e de participação. Foram identificadas duas categorias: sustentabilidade/sobrevivência e gestão organizacional.

Na categoria sustentabilidade/sobrevivência constatou-se a grande dependência em relação a financiamento através da Lei de Incentivo ao Esporte e a pouca flexibilidade na utilização dos recursos que esta forma de financiamento traz. As estratégias apontadas para minimizar esta situação foram: reformular o estatuto para possibilitar receber outras formas de financiamento, troca de conhecimento sobre financiamento com outras organizações do segmento, buscar outras formas de financiamento como doações diretas de pessoa física e possuir um departamento de captação de recursos. Os autores identificaram que a morosidade do poder público em repassar os recursos e o tempo de duração dos projetos (1 ano), inviabilizam planejamentos estratégicos de médio e longo prazo e geram insegurança e instabilidade. As estratégias utilizadas para minimizar esta situação foram: formar novas parcerias, e realizar articulações em rede para influenciar políticas públicas (MOTA; NASSIF, 2006).

Outros fatores identificados foram: falta de financiamento direto, falta de recursos para investir em captação de recursos, comunicação e marketing. Como estratégia para estes fatores destacaram-se a captação de voluntários destas áreas que possam auxiliar a aumentar a visibilidade dos projetos, atrair novos parceiros e financiadores diretos, outra estratégia utilizada com foco em fidelizar os financiadores atuais é a inclusão dos seus funcionários como voluntários em eventos especiais.

Na categoria gestão organizacional, os autores verificaram aspectos sobre os recursos humanos, planejamento e mensuração dos resultados. Quanto aos recursos humanos, apontam que este é visto como um fator muito importante para o projeto e que as organizações buscam contratar profissionais que se identificam com a causa social, com um perfil mais humano, que tenha pró atividade, agilidade, liderança, que sejam engajados e que busquem uma formação continuada, outra estratégia é fazer parceria com o poder público para garantir funcionários sem constar na folha de pagamentos. Quanto ao planejamento, os autores identificaram que algumas organizações encontram dificuldades para realizar e executar um planejamento estratégico regularmente e uma das estratégias utilizadas foi fazer um planejamento de forma participativa. Quanto a mensuração dos resultados, as organizações encontraram dificuldade para se medir os impactos sociais e entendem que esta informação é relevante para engajar os *stakeholders*, principalmente futuros parceiros e financiadores. Uma forma sugerida foi medir em “graus” de sucesso ou fracasso.

Para contribuir nesta busca da sobrevivência e da autonomia destas organizações, Andrade (2002) cita que são necessárias diferentes fontes de financiamento e tipos de recursos. Neste sentido, Vanucci (2019) apresentou as possíveis fontes de financiamento e tipos de recursos que as organizações brasileiras do Terceiro Setor que oferecem a prática do esporte no âmbito educacional podem se apoiar (Quadro 1). O autor também verificou que a maior parte destas organizações dependem quase totalmente de financiamentos do setor público.

Quadro 1 - Fontes de financiamentos e tipos de recursos de organizações sem fins lucrativos

Fontes de Financiamento		Tipos de Recursos
Captação de recursos do Setor Público	Recursos Governamentais (Nacionais e Internacionais)	Doações, subvenções, convênios, fundos específicos, transferências a fundo perdido, empréstimos subsidiados.
		Incentivos fiscais (Imposto de renda, ICMS, ISS, outros).
Captação de recursos do Setor Privado	Recursos de Pessoas Jurídicas (Nacionais e Internacionais)	Patrocínios, doações em espécie (produtos, bens), doação de serviços; apoio institucional (transferência de experiência, gestão, comunicação e marketing, entre outros); cedência de espaço físico/instalações e; atuação de seu quadro funcional como voluntário.
	Recursos Próprios	Contribuições de associados; transferência pela entidade mantenedora; receitas auferidas com a prestação de serviços ou venda de produtos; rendas com a locação de instalações ou equipamentos; venda de bens patrimoniais e; eventos organizados.
Captação de recursos de Pessoas Físicas	Recursos de pessoas Físicas	Bens, dinheiro e voluntariado.

Fonte: Vanucci (2019, p. 37).

Especificamente quanto ao financiamento público na esfera federal, Castro e Mezzadri (2019) observaram que a produção acadêmica sobre esse financiamento para o esporte no Brasil

tem crescido nos últimos anos, mas que não há muitos estudos sobre o financiamento a partir da Lei de Incentivo ao Esporte. Os autores apresentam um panorama das principais fontes, com destaque em relação ao orçamento público: Patrocínio das empresas estatais, Lei Agnelo/Piva, Lei de Incentivo ao Esporte. Os autores concluem que o esporte de alto rendimento tem recebido investimentos de empresas estatais e da Lei Agnelo/Piva, porém as outras dimensões do esporte que se apoiam na Lei de Incentivo ao Esporte estão enfrentando situações de ausência de investimentos mínimos e descontinuidades financeiras.

Quanto a gestão dos recursos financeiros, Vanucci (2019) verificou que as organizações que trabalham com esporte educacional em São Paulo não possuem um planejamento e estratégias para a captação de recursos. O autor identificou alguns fatores que os gestores destas organizações priorizam pensando na sobrevivência e sustentabilidade da organização, apontados por Mota e Nassif (2016). Outras informações com as quais os gestores se preocupam é em relação às demandas do dia-a-dia dos projetos e das necessidades da comunidade para basear sua tomada de decisão. Alguns destes gestores se preocupam com essa dependência única e buscam diversificar as fontes de financiamentos. Porém, a maior parte que depende apenas de uma fonte de financiamento, ainda encontram dificuldade em relação ao interesse do patrocinador em financiar projetos educativos, pois estes, preferem os de alto rendimento pois acreditam trazer uma maior visibilidade.

Outro fator identificado por Vanucci (2019) foi que pela limitação dos recursos, os gestores voluntários ou remunerados têm um acúmulo de funções tendo não só que se preocupar com a atualização da legislação, necessidades da comunidade e do dia-a-dia da organização, como também se preocupam com temas referente à elaboração dos projetos, em como ter acesso às fontes de financiamento, a prospecção de financiadores e a priorização na utilização dos recursos captados para que não falem materiais para as aulas, pagamentos aos profissionais, lanches para as crianças e transportes para a participação de competições. Além das preocupações com a sustentabilidade da organização, os gestores também se preocupam com seu próprio sustento pois a sua remuneração também advém dos projetos incentivados que tem prazo limitado e insegurança de continuidade nos anos seguintes.

Vanucci (2019) também relata algumas lacunas na gestão destas organizações com foco na captação de recursos e apresenta recomendações para supri-las. Como quase a totalidade das organizações estudadas pelo autor tem dependência do financiamento do setor público, mais especificamente da Lei de Incentivo ao Esporte, os gestores ficam inseguros pois não sabem se terão recursos para dar continuidade ao projeto no próximo ano. Para garantir estes recursos, os gestores demonstram maior preocupação em se manter atualizados quanto as legislações e

outros mecanismos legais, como chamamentos públicos, convênios, editais públicos e privados. Nesse sentido, estão sempre atualizando seus estatutos para que tenham as qualificações e certificações necessárias para receberem estes recursos, ou seja, implementando ações de gestão organizacional.

Para o autor, o sucesso na captação de financiamentos é o resultado de conhecimento, estratégia e dedicação, e como os gestores têm sobrecarga de funções, sugere como alternativa contratar empresas especializadas ou profissionais específicos que atendam esta demanda desde a elaboração como a prospecção do financiamento. Outro aspecto apontado é que o gestor precisa manter constantemente contato com pessoas estratégicas do mercado pensando em possíveis negociações e financiamentos atuais e futuros, assim como planejar ações estratégicas de marketing e comunicação como forma de ativações dos patrocínios, como os gestores não atendem a estes quesitos, o autor sugere novamente a terceirização destas funções. Recomenda que as organizações utilizem as redes sociais para comunicar ações de ativação criativas e para que outros possíveis financiadores conheçam seus produtos e serviços; criem ações para que os projetos educacionais também fiquem atrativos para os financiadores; que se privilegie a transparência; que não deixem de realizar as ativações acordadas com patrocinadores; que se mantenha contato com os atuais financiadores; que se invista em maior aproximação com pessoas-chave de empresas que apoiem o esporte; que diversifiquem as fontes de financiamento; se familiarizem com os conceitos de marketing e que implementem um planejamento estratégico de marketing para ajudar na captação de recursos.

Sintetizando, a gestão de recursos financeiros no cenário das organizações sem fins lucrativos se caracteriza por limitações e desafios, uma vez que muitas organizações privadas sem fins lucrativos que atuam com o esporte no Brasil dependem quase exclusivamente dos recursos de Leis de Incentivo ao Esporte. Dessa forma, há instabilidade em relação aos recursos disponíveis, que afeta tanto a organização como a atuação do gestor, na possibilidade de contratação de funcionários, em empresas especializadas na captação mais eficaz de diferentes recursos, em marketing e comunicação. Em termos funcionais, a atuação do gestor é impactada, tanto em termos do regime contratual de exclusividade para se dedicar à organização como do acúmulo de funções, estratégicas, gerenciais e operacionais.

2.1.3 Recursos humanos

São as pessoas que atuam para que sejam atingidos os objetivos de uma organização de forma eficaz e eficiente, através de seus conhecimentos e competências (MAZZEI; BASTOS,

2012). São elas que tomam decisões que impactam tanto no planejamento como nas outras atividades da organização (CHIAVENATO, 2010). Por isso, é necessário gerenciar e desenvolver os recursos humanos para que possam atingir os objetivos propostos da organização da melhor forma.

Em 1998, Doherty (1998) identificou que a contribuição dos recursos humanos na eficácia da organização esportiva havia sido pouco explorada. Já em 2006, Taylor e McGraw (2006) apontaram alguns estudos sobre a gestão dos recursos humanos e a performance das organizações esportivas que abordaremos em seguida.

Os recursos humanos podem ser gerenciados de maneira informal ou formal. Na Austrália, Taylor e McGraw (2006) identificaram que 74% das organizações esportivas estudadas não possuíam um plano formal para gerir seus recursos humanos. No Brasil, Mocsányi e Bastos (2005) apresentaram que a falta de gerenciamento estratégico de pessoas era um dos problemas da Gestão do Esporte no Brasil e que deveria ser visto com prioridade pois sem o fator humano nada acontece e Lima, Mazzei e Costa (2012) também identificaram que não existia um departamento específico de recursos humanos no clube brasileiro de pequeno porte estudado.

Reafirmando esse cenário, Ruta e Sala (2018) verificaram na literatura internacional que existem poucas organizações esportivas que mantem estrutura e profissionais específicos de recursos humanos, e normalmente esses profissionais não se encontram em posições estratégicas. Os autores identificaram que a maior parte das organizações eram de pequeno e médio porte e priorizavam seus investimentos para o departamento técnico ao invés da gestão dos recursos humanos, além disso, algumas delas apenas começaram recentemente a exigir que dirigentes e funcionários tivessem um nível elevado de performance na gestão (RUTA; SALA, 2018).

Quando a gestão de pessoas na organização é realizada de maneira formal e estruturada, é destinada uma área específica no âmbito da organização chamada Recursos Humanos, conforme aponta e Chiavenato (2010), autor da área de Administração. Esta denominação pode ser nomeada ainda como Administração de Recursos Humanos, Gestão de Talentos, Gestão do Capital Humano e Gestão de Pessoas (CHIAVENATO, 2010).

Em organizações esportivas, Taylor; Doherty; McGraw (2008) definem e especificam aspectos sobre a gestão desta área, nos níveis estratégicos e práticos voltados as pessoas que atuam na organização:

A Gestão de Recursos Humanos é amplamente definida como as políticas, práticas, procedimentos e sistemas que influenciam o comportamento, as atitudes, os valores e o desempenho das pessoas que trabalham para a organização (TAYLOR; DOHERTY; MCGRAW, 2008, p. 7).

Quanto aos processos envolvidos na gestão dos recursos humanos, Taylor e McGraw (2006) apontam que as práticas de seleção de pessoas, treinamento e gestão da performance são cruciais na execução e sucesso das estratégias definidas. Chiavenato (2010) e Lima et al. (2012) complementam que a gestão dos recursos humanos contempla o recrutamento, a seleção, o treinamento, as recompensas e a avaliação da performance individual, pois isto impacta diretamente a capacidade das pessoas e da organização em atingir os objetivos estabelecidos.

O processo inicial envolvido na gestão dos recursos humano é o recrutamento e seleção, quando bem realizados, aumentam a chance de serem contratados os melhores candidatos para a vaga, o que resulta em menor rotatividade de pessoas no cargo e economia de tempo e recurso em novos processos de seleção (MOCSÁNYI; BASTOS, 2005; TAYLOR; DOHERTY; MCGRAW, 2008). Ruta e Sala (2018), e no Brasil, Bastos et al. (2006) e Amaral (2014) identificaram que muitos gestores não participam de nenhum processo de recrutamento e seleção.

Mais recentemente, Trombini (2020), com base nas etapas descritas por Chiavenato (2010), verificou o processo de recrutamento e seleção de gestores esportivos em uma organização privada sem fins lucrativos brasileira que desenvolve programas esportivos e de lazer. Esta organização divulga em seu site as etapas do processo, requisitos e atribuições desejadas e realiza o recrutamento misto, ou seja, aceitam a participação de profissionais que já atuam na organização e os demais do mercado. Os resultados demonstraram que o processo seletivo continha sete etapas (análise dos pré-requisitos, prova objetiva, redação, comprovação dos pré-requisitos, avaliação prática, avaliação do perfil e convocação para admissão), os respondentes avaliaram que processo estava condizente com os requisitos do cargo e que foram avaliadas tanto as características como as competências dos candidatos. Para alguns dos respondentes, foram avaliadas majoritariamente as características do candidato do que as competências requeridas.

Taylor e McGraw (2006) verificaram se haviam diferenças em relações às práticas de recursos humanos realizadas com voluntários e com funcionários contratados. Os autores identificaram que os funcionários contratados passavam por um processo de recrutamento e seleção mais rigorosos, porém, não recebiam treinamentos formais depois, pois era esperado que já tivessem conhecimento, habilidades, expertise e fossem apaixonados pelo esporte específico. Por outro lado, os voluntários não passavam por um processo de seleção, eram apenas aceitos de acordo com suas disponibilidades e recebiam muitos treinamentos pelo fato de que não tinham habilidades específicas para a área de atuação, pela diminuição da quantidade dos voluntários interessados e também por não terem vínculos legais com a organização.

O segundo processo na gestão dos recursos humano é o treinamento. Davakos (2006) apresentou a relevância da utilização para os funcionários como parte do planejamento estratégico da organização em épocas turbulentas para a sobrevivência da organização e uma melhor performance organizacional. Para o autor, o treinamento visa orientar as pessoas a aperfeiçoar suas habilidades para que proporcionem o que é necessário para a organização com ou sem fins lucrativos e evidenciou que um treinamento planejado com conteúdos e métodos que atendam às necessidades da organização e dos funcionários não pode ser considerado como uma despesa e sim como uma busca de retorno dos seus investimentos. Para Chiavenato (2010), o treinamento é uma forma de tornar as pessoas mais produtivas, criativas e inovadoras através do desenvolvimento de suas competências. O autor compreende que o treinamento e o desenvolvimento têm como foco principal a aprendizagem.

Na Gestão do Esporte, Taylor, Doherty e McGraw (2008) complementam que os treinamentos são utilizados por organizações esportivas para garantir que a equipe tenha os conhecimentos, habilidades e performance necessários para atingir objetivos atuais e futuros. Os autores indicam que o treinamento e desenvolvimento é realizado em 5 etapas: 1) análise das necessidades, 2) definição dos objetivos, 3) formato do treinamento, 4) implementação do treinamento e 5) avaliação do treinamento.

A análise das necessidades (etapa 1) consiste em coletar informações sobre a organização, a operação e as pessoas, pois irão contribuir para identificar possíveis necessidades e facilitará a formulação dos objetivos e definições de melhores estratégias de treinamento. Boyatzis (2008) utiliza a teoria de performance como base para o conceito de competência e complementa que a máxima performance individual ocorre quando o indivíduo possui o que é necessário para realizar a demanda da atuação profissional naquele ambiente organizacional composta pela função, responsabilidades e tarefas. Para o autor, o indivíduo expressa seu talento através de seus valores, visão, filosofia de vida, conhecimentos, competências, interesses, estilo e estágio de vida e de carreira. Por fim, o ambiente organizacional é caracterizado pelo clima, cultura organizacional, sua estrutura e sistemas, pela maturidade da indústria e pelo seu posicionamento estratégico em relação à economia, política, meio ambiente e religião (BOYATZIS, 2008). Desta forma, estes fatores devem ser considerados nesta primeira etapa.

A segunda etapa, definição dos objetivos, tem como foco a melhoria da performance, o desenvolvimento da força de trabalho quanto às necessidades da organização e a mitigação de possíveis fracassos (TAYLOR; DOHERTY; MCGRAW, 2008).

A terceira etapa, formato do treinamento, é a definição da estratégia em relação à escolha do conteúdo, dos métodos, dos materiais, dos tipos de atividades e da sequência em que ele irá

ser implementado. Nesta etapa, alguns tipos de atividades com foco no desenvolvimento são: programa de *trainees*, rodízio dos funcionários entre as áreas, programas específicos para desenvolver a liderança e a gestão, *mentoring* e *Coaching* (HIGGINS; KRAM, 2001; SKINNER; STEWART, 2017; TAYLOR; DOHERTY; MCGRAW, 2008). Para Taylor, Doherty e McGraw (2008), o *mentoring* e o *Coaching* podem ser fornecidos tanto para fins pessoais como para fins específicos na organização. Estes termos são muitas vezes confundidos, pois ambos são realizados através de uma relação do cliente com um profissional, mas a finalidade e a forma são diferentes. O *mentoring* é utilizado para o desenvolvimento de carreira e ocorre através do relacionamento da parte interessada com um profissional mais experiente que irá sugerir estratégias, caminhos e necessidades de desenvolvimento específicos para a área ou o cargo de interesse (TAYLOR; DOHERTY; MCGRAW, 2008).

Já quanto ao *Coaching*, tema desenvolvido nesta Dissertação, os autores indicam que o foco está na performance e a relação não é hierárquica como no *mentoring*, pois o *coach* é um facilitador que irá ajudar o cliente, mas é o cliente quem tem a responsabilidade total pelas suas próprias conquistas e sucessos (TAYLOR; DOHERTY; MCGRAW, 2008). O papel do *coach* é ajudar o cliente para que ele identifique os objetivos, desenvolva estratégias e planos de ações para os resultados almejados, utilizando questionamentos, apoio e encorajamento, outro ponto é que o *coach* não fornece terapia psicológica e nem aconselhamentos (TAYLOR; DOHERTY; MCGRAW, 2008).

Quanto aos métodos de treinamento, Arraya e Porfírio (2017) avaliaram quais são considerados mais eficazes para a performance organizacional em diferentes organizações e segmentos do esporte de diferentes países, com gestores de diferentes posições hierárquicas (diretores, gestores, técnicos e funcionários) e com diferentes níveis de formação (graduação, pós graduação, mestrado e doutorado). Quanto aos resultados, não houve diferença nas percepções entre as posições hierárquicas e os níveis de formação. Dos seis métodos de treinamento avaliados (treinamento no cargo, *Coaching* formal/informal, *e-learning*, cursos em sala de aula, palestra e seminários/*networking*), o método de treinamento no dia-a-dia no próprio local de trabalho foi considerado o mais efetivo e em seguida, foi o método *Coaching* formal/informal, ambos fazem parte do método ativo de aprendizagem. Os outros métodos foram considerados menos eficazes, seminários/*networking* que faz parte do método de aprendizagem em grupo e palestra, *e-learning* e cursos em sala de aula que fazem parte da aprendizagem através do método expositivo em que são receptores passivos do conteúdo. Os autores afirmam que a avaliação dos resultados do treinamento na performance organizacional

de organizações esportivas que não têm sido muito desenvolvidas e por isso se torna um importante campo de estudo que une a estratégia e os recursos humanos.

Na área de Administração, Chiavenato (2010) aponta 5 tendências de treinamento da *Association Society for Training and Development*: a aprendizagem como estratégia empresarial, o *e-learning*, o treinamento como consultoria de desempenho, o estilo de liderança *Coaching* com estímulo para o autoconhecimento e uma atuação mais humana e participativa e a mudança do papel dos especialistas em treinamento e desenvolvimento que irá ajudar na inovação da empresa alinhando o desenvolvimento das pessoas com a estratégia da organização.

A quarta etapa, implementação do treinamento, é definida adequando as estratégias para quem irá atender o treinamento, onde e quando ele acontecerá. A quinta etapa, avaliação do treinamento, acontece antes, durante e após o treinamento, podendo ser avaliado em 5 níveis: o sentimento sobre o treinamento, os fatos, conhecimentos e compreensões adquiridos, as habilidades e competências desenvolvidas e os outros resultados (TAYLOR; DOHERTY; MCGRAW, 2008).

Millar e Stevens (2012) foram as pioneiras em verificar o impacto de treinamento específico sobre gestão de risco no aprendizado e performance dos gestores e das federações canadenses através da motivação, do delineamento do treinamento e do clima organizacional. As autoras verificaram que o processo do aprendizado é subdividido em entender e aplicar e que, logo após o término do treinamento, pode-se observar que apenas o entendimento havia impactado a performance individual, porém, após os três meses, já foi possível aplicar o conhecimento tanto na performance individual como na organizacional. Dessa forma, concluem que mais tempo é necessário para se atingir a performance individual e organizacional. Quanto as três variáveis analisadas (motivação, do delineamento do treinamento e do clima organizacional) elas não demonstraram influenciar e impactar em nenhum dos períodos a performance individual e organizacional.

Na Gestão do Esporte, as principais razões para a realização de treinamentos apontadas por Skinner e Stewart (2017) foram apresentadas em duas vertentes. A primeira visa a mudança, como por exemplo com o avanço da tecnologia que impacta a forma como a organização funciona, compete e entrega. A segunda, visa o desenvolvimento, neste caso os autores apontam que as pessoas estão buscando se desenvolver de forma holística para serem felizes no ambiente de trabalho e não visam apenas o pagamento em dinheiro – uma das tendências mundiais é que estão buscando a espiritualidade e autoconsciência.

Quanto ao treinamento e desenvolvimento, Trombini (2020) identificou que a organização sem fins lucrativos estudada oferece apoio financeiro para participação de eventos, cursos extra-curriculares e de formação, porém, a maioria dos gestores não utiliza estes benefícios para se desenvolverem. A autora também identificou que há lacunas entre o aprendizado do gestor e as necessidades da organização e que algumas lacunas apontadas foram em relação à gestão de pessoas e aos processos administrativos e burocráticos específicos da organização.

A última etapa do treinamento é a avaliação. Chiavenato (2010) apresenta os cinco níveis do Kirkpatrick para avaliar se os objetivos foram atendidos e em qual extensão. O primeiro nível é a reação do aprendiz, que verifica a satisfação dos participantes do treinamento. O segundo nível é o aprendizado, que avalia se os participantes adquiriram novos conhecimentos e habilidades e se mudaram atitudes e comportamentos. O terceiro nível é o desempenho, que avalia se esse aprendizado teve impacto no trabalho. O quarto nível é o resultado, que avalia o impacto final na organização como por exemplo a redução de custos ou redução da rotatividade de funcionários. O último nível é o retorno do investimento que é verificar se o treinamento agregou valor para a organização e houve um retorno do investimento. O autor também faz uma relação do impacto do treinamento entre os níveis e o tempo, ou seja, os primeiros níveis apresentam os resultados em menor tempo, logo após o treinamento e os últimos níveis precisam de um tempo maior para que os resultados do treinamento possam ser observados.

Outra forma de avaliar o treinamento apresentada também por Chiavenato (2010) é mais detalhada e é apresentada em quatro níveis:

- Nível organizacional – aumento da eficiência e eficácia organizacional, melhora da imagem da organização, do clima organizacional, do relacionamento, do atendimento ao cliente, flexibilidade para mudanças e inovações e o envolvimento dos superiores no treinamento;
- Nível dos recursos humanos – aumento do conhecimento e das competências dos profissionais, aumento da eficácia individual e do grupo, mudança de atitudes e comportamentos, redução da rotatividade e melhoria da percepção de qualidade de vida no trabalho;
- Nível dos cargos – aumento da produtividade, melhoria da qualidade da entrega, melhoria do espírito de grupo e cooperação, redução de acidentes no trabalho;
- Nível do treinamento – alcance dos objetivos e retorno dos investimentos.

Pode-se observar que o processo relativo a gestão de recursos humanos impacta tanto na performance da organização como na performance individual. O treinamento e o desenvolvimento, seja de voluntários ou de funcionários, é um fator relevante nesse processo, e pode ser desenvolvido através de diferentes estratégias.

O terceiro processo da gestão dos recursos humano é a recompensa que pode ser financeira ou não e é uma forma de demonstração de reconhecimento da organização pelo trabalho realizado (TAYLOR; DOHERTY; MCGRAW, 2008). Chiavenatto (2010) caracteriza a recompensa como uma forma de beneficiar e incentivar seus funcionários para que continuem na organização. Para o autor os benefícios e incentivos podem ser legais ou espontâneos, financeiros ou não, assistenciais, recreativos, supletivos e buscam satisfazer os objetivos sociais, econômicos e sociais. Lima, Mazzei e Costa (2012) analisaram a gestão de pessoas em organizações que atuam no esporte brasileiro e verificaram que o clube analisado, apesar de ser de pequeno porte e não possuir uma área específica para tal, realiza de forma clara os processos de recompensar como a realização da remuneração total, básica, incentivos, benefícios, premiações e bolsas de estudo com o intuito de motivar seus funcionários.

O quarto processo da gestão dos recursos humano é a avaliação da performance individual. Em 1973, o conceito de performance eficaz do indivíduo no trabalho foi pioneiramente abordado por McClelland através do termo competências (BOYATZIS, 2008). Fleury e Fleury (2004) relatam que para McClelland, competência é uma característica individual que proporciona uma performance superior durante alguma situação ou tarefa. Em 1982, Boyatzis também buscava compreender o que impactava em uma performance de um indivíduo superior no trabalho (BOYATZIS, 2008). Neste sentido, Boyatzis (2008) identificou que as características individuais (valores, visão, filosofia de vida, conhecimentos, competências, interesses, estilo e estágio de vida e de carreira), as demandas do cargo (função, responsabilidades e tarefas) e o ambiente de trabalho (clima e cultura organizacional, sua estrutura e sistemas, pela maturidade da indústria e pelo seu posicionamento estratégico) juntos são o que fazem o profissional ter uma performance superior. Desde então, foram observados outros fatores que impactam na performance individual e conceito de competência foi sendo adaptado. Em 1995, Le Boterf introduz a experiência profissional e a formação educacional como fatores que impactam a performance do profissional, além da formação pessoal que já tinha sido abordada por Boyatzis (FLEURY; FLEURY, 2004). Para Fleury e Fleury (2000), o conceito de competência de Boyatzis não é insuficiente para suprir as necessidades de um mundo globalizado e em constante mutação, por isso os autores definem competência como integrar saberes múltiplos como o saber agir, aprender, engajar, mobilizar recursos, assumir

responsabilidades e ter visão estratégica. O desenvolvimento deste conceito e sua aplicação na Gestão do Esporte será tratado com mais detalhes no capítulo seguinte.

Desta forma, verificamos que o setor de recursos humanos tem um papel relevante na ligação entre as estratégias e objetivos organizacionais e a performance dos indivíduos que irão realizar as ações necessárias na organização para tal. Apesar disso, grande parte das organizações esportivas não têm sido geridos de maneira estruturada. Das organizações que possuem uma área específica de gestão de pessoas, verificou-se que há uma relação entre recrutamento e seleção e treinamento, pois caso o processo de seleção e recrutamento não atraia pessoas qualificadas será necessário investir no treinamento. O maior enfoque foi dado às etapas do treinamento e o resultado de sua aplicação que impactaram a performance organizacional.

2.2 PERFORMANCE INDIVIDUAL

A performance individual determina a qualidade do planejamento e da performance da organização. Para a Gestão do Esporte eficaz e eficiente são necessárias competências específicas (AMARAL; BASTOS, 2015; JOAQUIM; CARVALHO; BATISTA, 2011), habilidades gerenciais (MOCSÁNYI; BASTOS, 2005; SORDI; THEOBALD, 2017) e constante aprendizado (SILVA, 2004). Mazzei e Rocco Junior (2017) complementam, destacando o contexto de atuação:

Independentemente do perfil e das competências necessárias para um trabalho como gestor esportivo, é preciso que esses profissionais tenham profissionalismo, continuem em uma jornada de educação continuada, tenham uma visão ampla do futuro de sua organização esportiva (planejamento em longo prazo) e do contexto no qual estão inseridos (MAZZEI; ROCCO JUNIOR, 2017, p. 103).

Outros fatores parecem influenciar na performance individual do gestor. Para Mintzberg et al. (2006), além das competências, habilidades e base de conhecimento, impactam no estilo do gestor para desenvolver suas tarefas no trabalho: seus valores pessoais, sua experiência e a sua forma de interpretar o mundo. Chelladurai e Kerwin (2017) corroboram com Mintzberg et al. (2006) e incluem a personalidade e a motivação do gestor.

Para Chelladurai e Kerwin (2017), é o nível de motivação de um indivíduo que indicará o seu comportamento e dedicação. Os autores compreendem a motivação de acordo com 5 fatores: direção (escolher por fazer algo em detrimento de outro), persistência (quantidade de tempo dedicado), motivação continuada (retornar para uma atividade depois de tempo parado), intensidade (quantidade de energia depositada) e performance (qualidade da execução).

Taylor, Doherty e McGraw (2008) caracterizaram a motivação como a vontade interior que leva a se engajar e se esforçar para realizar um determinado comportamento e especificam que é composta por três fatores: a intenção de realizar, a intensidade que será realizada e a persistência em continuar realizando por pouco ou muito tempo, este último também elencado por Chelladurai e Kerwin (2017).

Embora a motivação seja um componente da característica do gestor, nesta revisão abordamos mais especificamente o perfil, as competências e o desenvolvimento do gestor do esporte.

2.2.1 Perfil do gestor do esporte

Os gestores que atuam em altos cargos de liderança têm um grande impacto nos demais e consequentemente na performance organizacional (MUEHLHEUSSER et al., 2018), visto que o gestor do esporte é responsável pela interface entre stakeholders como treinadores, jogadores, subordinados, superiores hierárquicos e stakeholders externos à organização (JOAQUIM; CARVALHO; BATISTA, 2011). O termo gestor do esporte é utilizado para gestores com cargos estratégicos, intermediários e operacionais, ou seja, independe do nível hierárquico do gestor (CÁRDENAS et al., 2017; MAZZEI; BASTOS, 2012).

Existem várias nomenclaturas para definir o cargo de um gestor do esporte: administrador, supervisor, coordenador, diretor, presidente, entre outros (TROMBINI, 2020). Os gestores do esporte podem atuar em organizações de diferente naturezas, descritas no modelo de organizações esportivas no Brasil (MOEB), proposto por Bastos e Mazzei (2020), dentre elas as organizações privadas sem fins lucrativos, nos âmbitos local, regional e federal.

Cada contexto organizacional demanda diferentes cargos (ex: gestor de eventos, de produto, de recursos humanos, de marketing), funções, posições e níveis hierárquicos dos gestores do esporte (CÁRDENAS et al., 2017; JOAQUIM; CARVALHO; BATISTA, 2011). Trombini (2020) cita que a literatura sobre o gestor do esporte contempla estudos sobre o seu perfil, funções e competências.

Estudos sobre o perfil demográfico do gestor do esporte têm sido realizados nos âmbitos público, privado, terceiro setor, federações e confederações esportivas, academias, equipes e clubes esportivos. Amaral e Bastos (2015) apontam a falta de padronização das pesquisas neste tema. Por outro lado, Mazzei e Rocco Junior (2017) compreendem a complexidade do gestor do esporte e acreditam não ser possível determinar um perfil único. O perfil do gestor do esporte no Brasil é apresentado por revisões sistemáticas de Amaral e Bastos (2015), Zanatta et al. (2018) e um estudo que não é de revisão, mas é recente e aborda o perfil do gestor do esporte

em instituição privada sem fins lucrativos que desenvolve programas esportivos (TROMBINI, 2020).

Amaral e Bastos (2015) identificaram uma predominância do gestor de gênero masculino, a diversidade da formação dos gestores do esporte de organizações de diferentes setores e que o gestor possui outras ocupação externas à organização que atua. Zanatta et al. (2018) analisaram estudos de 2003 a 2016, sendo 7 sobre organizações dos setores público e privado, 3 sobre federações e confederações esportivas, 3 sobre academias, 5 sobre times e clubes esportivos e um estudo que analisou instituições sem fins lucrativos. Assim como Amaral e Bastos (2015), os autores verificaram que a maioria dos gestores esportivos são do gênero masculino, com média de idade de 42 anos, ex praticantes da modalidade. Quanto à formação, apesar de serem majoritariamente graduados em Educação Física, reafirmam os achados de Amaral e Bastos (2015), sobre formações diversificadas.

Zanatta et al. (2018) verificaram também que o tempo de experiência do gestor varia de acordo com o tipo de organização esportiva, por exemplo em administração pública e privada varia de dez a quatorze anos e em federações de um a cinco anos. Os autores abordam a importância da compreensão das especificidades do esporte na Gestão do Esporte que é identificada em ex praticantes, mas ressaltam a necessidade de uma formação específica referente às questões gerenciais do esporte. Por fim, os autores entendem que gestores com maior tempo de experiência compreendem melhor as questões gerenciais e desenvolvem habilidades para tal.

Especificamente quanto a gestores de instituição privada sem fins lucrativos que oferece programas esportivos, como o caso estudado nesta Dissertação, Trombini (2020) identificou que o perfil é caracterizado pela prevalência de gestores com idade entre 26 e 59 anos, todos formados em Educação Física, com uma ligeira predominância de gestores do gênero masculino e com experiências anteriores de até 10 anos em outros cargos e organizações (estagiário, orientador, coordenador, analista, gestor, diretor, sócio, entre outros).

2.2.2 Competências do gestor do esporte

Os primeiros estudos sobre competências do gestor do esporte começaram por volta dos anos 1980, relacionados a eficiência e a eficácia da organização (FREITAS, 2015; JOAQUIM; CARVALHO; BATISTA, 2011). As competências são o elo entre a eficácia profissional e o cumprimento das estratégias organizacionais e para tal, é preciso desempenhar funções

específicas para o determinado nível hierárquico na estrutura organizacional pertencente (MOCSÁNYI; BASTOS, 2005).

Para que as decisões do gestor do esporte possam ser tomadas também de forma eficaz e eficiente nos diferentes tipos de organizações e contextos, é necessário que o gestor busque desenvolver competências específicas, seja através da formação, seja pela experiência (JOAQUIM; CARVALHO; BATISTA, 2011; MELLO; SILVA, 2013; MIRANDA et al., 2017). Miranda et al. (2017) apontam a importância da realização de estudos sobre competências pois estas poderão auxiliar o gestor do esporte a se qualificar para suprir as necessidades advindas dos desafios de organizações em constante mudanças.

Dentre os estudos sobre habilidades e competências dos gestores do esporte foram encontradas revisões (FREITAS, 2015; GOMES; SARMENTO; MULATINHO, 2014; JOAQUIM; CARVALHO; BATISTA, 2011; MIRANDA et al., 2017), estudos com foco em gestores de clubes e federações (HORCH; SCHÜTTE, 2003), de academias (MELLO; SILVA, 2013), de pequenas organizações como academia, clubes, escola de natação, de dança, lutas com até 150 alunos (SORDI; THEOBALD, 2017), do comitê organizador dos Jogos Pan-Americanos Rio 2007 (FELIX; FERNANDES; OLIVEIRA, 2015) e de Federações Olímpicas Brasileiras (FREITAS et al., 2015). Não houve uma padronização na definição de competências nestes estudos, alguns autores citaram a definição de competência que utilizaram, mas outros não o fizeram. Porém, Freitas (2015) identificou que os estudos analisados sobre competência do gestor do esporte, relacionam a função do gestor com outras variáveis como: nível hierárquico, setor de atuação, dimensão da organização, nível organizacional, formação, centro de atividade e estabilidade no trabalho.

Na administração geral, baseado nas funções gerenciais comuns a todos os gestores, Mintzberg (2009) criou um modelo geral e holístico da gestão pois o autor identificou que outros autores focavam em apenas uma parte da gestão (ex: estratégia, liderança) e Mintzberg entende que cada função é dependente da outra e todas são importantes para garantir a boa performance do gestor. Quinn et al. (1990) que relata que pesquisas identificaram que gestores que demonstraram um desequilíbrio entre as competências, se mostraram menos eficazes. O modelo de gestão de Mintzberg (2009) foi criado com o intuito de auxiliar a avaliar as lacunas das competências dos gestores e em seguida foi criado o modelo holístico de competências gerenciais. Mintzberg (2009, p. 91) agrupa as competências em quatro categorias:

- Competências pessoais – gestão de si mesmo internamente (reflexão e pensamento estratégico), gestão de si mesmo externamente (gestão do tempo, da informação, do

estresse e da carreira) e programação (fragmentação de tarefas, priorização, estabelecimento de agenda, ser multitarefas);

- Competências interpessoais – liderança de indivíduos (seleção de equipe, ensino mentoring/*Coaching*, inspirar, lidar com especialistas), liderança de grupos (desenvolvimento de equipes, resolução e mediação de conflitos, facilitação de processos, comando de reuniões), liderança da organização ou unidade (construção de cultura), administração (organização, alocação de recursos, delegação, autorização, sistematização, definição de objetivos, avaliação de desempenho), ligação da organização/unidade (*networking*, representação, colaboração, promoção/*lobby*, proteção/intermediação/amortecimento de pressões);
- Competências informativas – comunicação verbal (escuta ativa, entrevistar, falar/apresentar/informar assertivamente, escrever, coletar e disseminar informações), comunicação não-verbal (observar e sentir), analisar (processamento de dados, modelagem, mensuração, avaliação);
- Competências integrativas – concepção (planejar, ter visão, criar), mobilização (resolução de emergências, gestão de projetos, negociação/acordos, astúcia política, gestão de mudanças).

Em relação à função e o nível hierárquico, Katz (1974) demonstra que há diferença entre a atuação e as competências dos gestores de topo, intermediário e primeiras linhas (operacional). Na visão do autor, essas competências são técnicas, conceituais e humanas, estas últimas, presentes na mesma proporção na atuação do gestor, independentemente de seu nível hierárquico. Os gestores de primeira linha necessitam mais de competências técnicas, que envolvem conhecimentos específicos da área ou do setor de atuação, enquanto os gestores de níveis intermediários também necessitam da competência técnica e das competências conceituais na mesma proporção. Os gestores de níveis hierárquicos mais elevados (topo), necessitam proporcionalmente menos competências técnicas mas precisam predominantemente de competências conceituais, como compreender a organização como um todo no âmbito político, social, econômico para melhores tomadas de decisões quanto à mudanças necessárias no planejamento, implementação e ações, coordenando e integrando atividades e interesses para um objetivo comum. Essa visão é considerada também por autores da Gestão do Esporte (CELMA, 2004; CHELLADURAI, 2013).

Em estudo aplicado à Gestão do Esporte, Joaquim et al. (2011) avaliaram as funções juntamente com as competências dos gestores do esporte. Os autores identificaram que a função planejamento é comum a todos os estudos analisados e as funções relacionadas à gestão

financeira e ética foram evidenciadas. Também verificaram que as competências mais relevantes foram: planejamento, gestão de recursos, liderança, coordenação e de marketing.

Freitas (2015) identificou que existem diferentes instrumentos para avaliar as competências dos gestores do esporte como o *Recreational Sports Competency Analysis* (RSCA), o *Competencies of Sport Managers* (COSM) e o *Competencies of Sport Event Managers* (COSEM). O RSCA é composto por 119 competências agrupadas em 12 áreas: técnicas de gestão, técnicas de programação, legislação, governança, fundamentos filosóficos, processos de negócio, comunicação, oficial, segurança/prevenção de acidentes, ciência do esporte, manutenção de instalações e pesquisa, o COSM é composto por 31 competências agrupadas em seis áreas: governança, fundamentos do esporte, orçamento, gestão de risco, habilidades de informática e comunicação e o COSEM é composto por 65 competências agrupadas em 9 categorias: procedimentos administrativos, relações públicas, habilidades computacionais, gestão de instalações, governança, gestão de risco, técnicas de gestão, gestão de eventos, pesquisa e gestão do marketing.

A autora também verificou que a percepção da ordem de importância das competências difere de acordo com o nível hierárquico e setor de atuação. Em sua Tese, identificou que as competências mais relevantes para a performance dos gestores esportivos são: envolver e dirigir pessoas e a comunicação interna e externa.

Apesar de Freitas (2015) ter identificado instrumentos específicos de avaliação para gestores do esporte, em um outro estudo, Freitas et al. (2015) utilizaram outro instrumento de avaliação de competências, o *Managerial Behaviour Instrument* (MBI), mais específico para analisar a liderança. Os autores verificaram que alguns presidentes de federações esportivas brasileiras realizam funções estratégicas e operacionais pela característica da organização (pequena e com poucos funcionários). Este resultado corrobora com o modelo holístico de competência de Mintzberg.

Já Quinaud et al. (2019) sistematizaram as competências dos gestores esportivos apresentadas em estudos originais e de revisões da área. Estas, estão subdivididas em: competências de características técnicas, contextuais e comportamentais (Figura 1). Os autores definem competências técnicas como conhecimento para operacionalizar as ações do dia a dia; competências contextuais como inter-relações com a instituição; e competências comportamentais como o comportamento do indivíduo (QUINAUD et al., 2019).

Figura 1 - Competências do gestor do esporte

Fonte: Quinaud et al. (2019, p. 4).

Estudos sobre competência do gestor do esporte também buscam compreender se o tipo de formação do gestor impacta nas suas competências. Freitas et al. (2015) encontraram na literatura que gestores com formação na área esportiva focam em resultados esportivos como medalhas, eventos e competições, enquanto que os gestores com formação na área administrativa focam nas funções gerenciais, procedimentos administrativos, relações interpessoais e aquisições de recursos. Porém, ao analisarem se os presidentes de federações olímpicas brasileiras têm focos diferentes em relação aos critérios de produtividade por causa da sua formação, visto que 60% possuíam formação em Administração, 30% em Educação Física e 10% em outras áreas, os autores identificaram que não houve diferença em relação à formação pois os presidentes buscaram performance tanto técnica dos atletas quanto a performance dos funcionários em relação às suas funções administrativas.

Outra abordagem em relação a este tema é a relação entre competências e formação para se verificar se a grade curricular dos cursos de formação e treinamentos contemplam o desenvolvimento das competências necessárias para o mercado. Seguindo esta perspectiva, Horch e Schütte (2003) buscaram identificar as principais atividades e competências dos gestores esportivos na Alemanha. Os autores identificaram 21 atividades que foram agrupadas em cinco categorias: liderança e gestão, tarefas de *Coaching* combinadas com *lobby* para suporte externo, comunicação (e informação), contato social e resolução de problemas e administração (gestão de clientes e recursos centrais). Em relação às competências, os autores

não incluíram as competências que refletiam as atividades. Desta forma, identificaram que as competências mais importantes foram relacionadas à: relações públicas, gestão pessoal, conhecimento básico do esporte, finanças, orçamento, patrocínio, gestão de eventos e tecnologia da informação, respectivamente. Dentre as 25 competências encontradas, estas foram categorizadas em 7 grupos: contabilidade/financiamento/direito, gestão de instalações, marketing para o esporte profissional, recursos humanos, oferecimento de serviços, ciência do esporte e tecnologia da informação.

Horch e Schütte (2003) também compararam as competências de acordo com o nível hierárquico e a formação dos gestores. Em relação ao nível hierárquico do gestor não houve diferenças nas competências de gestores do topo, intermediário e primeiras linhas, o que contradiz Katz (1974). Quanto à formação do gestor (Administração ou Educação Física), os autores identificaram que os gestores com formação na Administração enfatizaram as competências de contabilidade/financiamento/direito e de recursos humanos. Os autores concluem que cursos e treinamentos de Gestão do Esporte devem conter uma qualificação abrangente e não específica para cada tipo de organização pois no esporte muitos clubes e federações são considerados organizações de pequeno porte comparando com organizações de outras indústrias. Devem também considerar incluir conteúdos relacionados às relações públicas, técnicas de gestão pessoal, finanças, orçamento, patrocínio e gestão de evento. Para finalizar, os autores consideram analisar as necessidades futuras como exemplo citaram que os clubes e federações caminham pelo distanciamento público para a aproximação dos consumidores e clientes, o que irá demandar que competências como estratégia, contabilidade e marketing sejam mais requeridas.

No sentido de considerar competências para o futuro, Toh e Jamieson (2000) e Felix, Fernandes e Oliveira (2015) destacam a necessidade do desenvolvimento contínuo pois novas competências serão requeridas devido às novas demandas de um ambiente complexo e de constante mudanças e avanços da tecnologia.

Na administração geral, Boyatzis (2008) identificou em seu estudo sobre as competências do século XXI que as competências de inteligência emocional, social e cognitiva podem ser desenvolvidas e impactam na eficácia de profissionais de setores variados da sociedade. Para o autor, as competências de inteligência emocional se caracterizam por autoconsciência, autogestão e autocontrole emocional. As competências sociais, pela empatia e trabalho de equipe e as competências cognitivas, pelo pensamento sistêmico e o reconhecimento de padrões.

Na Gestão do Esporte, Chelladurai e Kerwin (2017) apontam que a alteração do enfoque no produtivismo para o enfoque humanista requereu que outras competências fossem necessárias como as relacionadas à consciência emocional e não somente as competências tradicionais como planejamento e definição de objetivos. Os autores também compreendem que as competências necessárias dependem do contexto, dos objetivos organizacionais, do cargo, das tarefas e do setor da organização. Os autores adaptaram a lista de competências do estudo de Tett et al. (2000)³ para o contexto de gestores da indústria do esporte e recreação, descrevendo 53 competência gerenciais agrupadas em nove categorias:

- Funções tradicionais: consciência dos problemas, tomada de decisão, direcionamento, delegação de decisões, planejamento de curto prazo, planejamento estratégico, coordenação, definição de metas, monitoramento, motivação pela autoridade, motivação pela persuasão, desenvolvimento da equipe, produtividade;
- Orientação por tarefas: iniciativa, foco nas tarefas, urgência, determinação;
- Orientação por pessoas: compaixão, cooperação, sociabilidade, educação para com o outro, astúcia política, assertividade, buscar contribuições da equipe, foco no consumidor;
- Confiabilidade: orientação por regras, metódico, responsabilidade pessoal, confiável, profissionalismo, fidelidade;
- Mente aberta: tolerância, adaptabilidade, pensamento criativo, apreciação da diversidade cultural;
- Controle emocional: resiliência, gestão do estresse;
- Comunicação: escuta ativa, comunicação oral assertiva, apresentação em público, comunicação escrita;
- Desenvolvimento próprio e dos demais: definição de metas de desenvolvimento, avaliação de desempenho, feedback do desenvolvimento, oportunidade de aprendizado para funcionários, desenvolvimento pessoal;
- Perspicácia ocupacional e preocupações: proficiência técnica, consciência sobre a organização, preocupação com o quantitativo, preocupação com o qualitativo, preocupação com as finanças, preocupação com a segurança.

Em estudo recente sobre a formação na área, Wohlfart et al. (2019) compilaram os resultados em um relatório de pesquisa realizada em nove países europeus. Um dos tópicos

³ TETT; R.P.; GUTERMAN; H. A.; BLEIER; A. MURPHY; P. J. Development and Content Validation of a "Hyperdimensional" Taxonomy of Managerial Competence. **Human Performance**, 13(3), 205–251, 2000.

abordados foi o relativo a quais são e serão as competências relevantes no presente e no futuro para o mercado de trabalho esportivo, considerando organizações sem fins lucrativos, clubes esportivos profissionais, organizações esportivas do setor público e do setor privado. Foi evidenciada a relação entre as competências, o ambiente e o mercado, classificando-se as competências em quatro categorias: competências atuais, futuras, essenciais e especiais (Figura 2).

Figura 2 – Competências atuais, futuras, essenciais e especiais na Gestão do Esporte

Fonte: Elaborada pela autora (2021).

Desta forma, as competências necessárias para a atuação do gestor do esporte dependem do nível hierárquico, do setor de atuação e do contexto. Podem ser classificadas em relação à quem ela impacta (a si mesmo, ao outro, no trabalho), como ela impacta (conhecimentos técnicos, interação com instituições, comportamento do indivíduo), quando ela é necessária (presente e futuro) e quanto ela é necessária (sempre ou em momentos pontuais). Além disso, podem ser consideradas como competências que o gestor já possui e aquelas que o gestor precisa desenvolver para suprir as necessidades das organizações. O importante é buscar o equilíbrio e o constante desenvolvimento para que as competências contribuam para uma boa performance individual atual e futura.

2.2.3 Desenvolvimento, formação e formação continuada do gestor do esporte

Nas organizações dentro do setor de RH uma das ações em seu âmbito de competência é o desenvolvimento dos recursos humanos (CHIAVENATO, 2010). O treinamento e

desenvolvimento nas organizações que atuam com o esporte devem estar alinhados com os objetivos estratégicos da organização para garantir sua sustentabilidade e gerar resultados positivos (RUTA; SALA, 2018; TAYLOR; DOHERTY; MCGRAW, 2008).

O desenvolvimento dos recursos humanos visa criar uma vantagem competitiva através da gestão e do desenvolvimento da sua equipe, garantindo que tenham todas as competências necessárias para atingir os objetivos estratégicos da organização (RUTA; SALA, 2018).

Porém, existem poucas organizações esportivas que mantem estrutura e profissionais nesta área e normalmente esses profissionais não se encontram em posições estratégicas (RUTA; SALA, 2018). Alguns dos fatores que podem justificar este cenário é que a maior parte das organizações são de pequeno e médio porte, priorizando seus investimentos para o departamento técnico e para complementar, apenas recentemente que algumas organizações começaram a exigir que dirigentes e funcionários tenham um nível elevado (RUTA; SALA, 2018).

Taylor e McGraw (2006) relatam que a minoria das organizações esportivas australianas possuía uma área específica de gestão de recursos humanos com práticas formais. Identificaram também que as práticas de gestão de pessoas desenvolvidas para organização não esportivas eram difíceis de serem implementadas no contexto do esporte. O autores apontam que tendo em vista a característica da gestão de recursos humanos das organizações esportivas australianas, foi possível notar que profissionais contratados recebem menos treinamentos que os profissionais voluntários, porém, participam de um processo de recrutamento e seleção mais rígidos que os dos voluntários (TAYLOR; MCGRAW, 2006).

No âmbito do esporte, em especial das organizações voltadas ao resultado esportivo, muito se é investido no desempenho de atletas e treinadores, mas ainda há negligenciamento do desempenho e desenvolvimento dos gestores esportivos por parte da organização (SKINNER; STEWART, 2017). Porém, esta é uma era que necessita que as pessoas e as organizações se renovem deixando formato tradicional criado para a Era Industrial e se tornando mais dinâmicas, flexíveis, mutáveis e inovadoras pela constante instabilidade e turbulência que estão ocorrendo nesta Era da Informação e globalização (CHIAVENATO, 2010).

A busca do desenvolvimento mútuo e continuado entre organizações e pessoas é, sem dúvida, um dos aspectos mais importantes da moderna Gestão de Pessoas. A legitimidade da área está fortemente vinculada a sua capacidade de desenvolver pessoas - a única forma de ultrapassar os obstáculos que se colocam para o futuro das organizações e torná-las permanentemente atualizadas e viáveis (CHIAVENATO, 2010, p. 394).

Conforme visto, as competências e conhecimentos específicos que um gestor do esporte necessita são determinados pelo contexto interno da sua organização ou seu projeto esportivo e

pelo contexto externo em que estão inseridos. Devido a importância do impacto do gestor do esporte no sucesso dos resultados da organização ou do projeto esportivo, é necessário compreender seu processo de formação e se sua formação forneceu oportunidades para desenvolver estes conhecimentos e competências. Portanto, é preciso compreender os contextos nos quais é possível acontecer essa formação.

Assim como em diversas áreas na atualidade, a formação na Gestão do Esporte é um processo que deve ser contínuo, em virtude da constante transformação do conhecimento (MAZZEI; AMAYA; BASTOS, 2013). Gestores de sucesso buscam constantemente desenvolver e aperfeiçoar seus conhecimentos e aptidões (ANCHIETA, 2010; GRELLIER, 2006). Porém, aprender estando em cargos gerenciais significa possíveis confrontos entre as crenças atuais, conhecimentos, opiniões e significados do gestor (CUNLIFFE; BELL, 2016; WENGER, 2008), além de habilidades, atitudes, competências e comportamentos necessários. Para romper esta barreira é preciso despertar o interesse, a vontade e a motivação do gestor, pois aprender significa mudar e a mudança pode trazer momentos de distúrbio ou de desequilíbrio social. Desta forma, o processo do aprendizado é contemplado por reflexão sobre as práticas, mas também sobre si próprio como seus pontos fortes e fracos, interesses e condutas (ILLERIS, 2007; QUINAUD; MILISTETD; NASCIMENTO, 2019).

Apesar do grande interesse em pesquisas com este tema, a questão da formação inicial de um gestor do esporte ainda é pouco explorada (BASTOS, 2003; QUINAUD; FARIAS; NASCIMENTO, 2018). Mocsányi e Bastos (2005) constataram que havia poucas iniciativas dos gestores do esporte no Brasil em buscar cursos de capacitação e aperfeiçoamento para o desenvolvimento profissional. Anchieta (2010) retrata que na realidade dos gestores esportivos do Amazonas foi verificado que não houve iniciativa da maioria dos gestores na busca de cursos de Gestão do Esporte nos últimos 4 anos e os que o fizeram não tiveram incentivo da organização em que trabalhavam. Trombini (2020) identifica uma lacuna entre as competências desenvolvidas dos gestores do esporte e as competências necessárias à organização, mesmo estes estando em uma instituição que oferece o desenvolvimento de pessoas com cursos próprios e incentiva a participação em cursos e especializações externas à organização.

Tendo em vista que não existe formação específica em nível de graduação, além de cursos tecnológicos, na área no país (Bastos, 2016; Mazzei; Amaya; Bastos, Quinaud, Trombini), as possibilidades e efetivação da formação inicial (de graduação) na realidade brasileira, se dá através de disciplinas no curso de graduação em Educação Física e Esporte. Dados de pesquisas sobre o perfil do gestor e gestores que atuam em diferentes tipos de organizações esportivas demonstram que há uma predominância na formação dos gestores

esportivos em cursos de graduação em Educação Física (AMARAL; BASTOS, 2015; GOMES; SARMENTO; MULATINHO, 2014; JOAQUIM; CARVALHO; BATISTA, 2011; MAZZEI; AMAYA; BASTOS, 2013; ZANATTA et al., 2018)

Quanto aos conteúdos relativos a área nesses cursos, Quinaud et al. (2018) analisaram a formação inicial do gestor do esporte graduado especificamente em cursos de bacharelado de Educação Física no Brasil. Os autores constataram que devido a abordagem ser mais abrangente e generalista e a pouca oferta de disciplinas específicas de gestão, as aprendizagens para a preparação do gestor não são suficientes para desenvolver todas as competências necessárias, apresentando lacunas.

Esta limitação e crítica em relação a necessidade de melhoria da formação inicial dos gestores do esporte no Brasil já vinha sendo apontada (MAZZEI; BASTOS, 2012; MOCSÁNYI; BASTOS, 2005; ROCHA; BASTOS, 2011).

O estudo de Quinaud et al. (2019), indica que gestores de federações esportivas catarinenses apontaram a pouca contribuição dos cursos de graduação de Educação Física para a aprendizagem de conteúdos relacionados à gestão esportiva. Os gestores perceberam que a graduação em outras área como na Administração, por exemplo, contribuiu para a execução de suas funções devido à maior ênfase em conhecimentos de gestão, mas não contribuiu para compreender o contexto do esporte que demanda suas particularidades na gestão que não se assemelham a outro tipo de negócio. Já no âmbito de entidade de prestação de serviços esportivos e de lazer, Trombini (2020) demonstra que o gestor que se formou em Educação Física e Esporte acredita que os conhecimentos adquiridos o ajudam na supervisão e na garantia da qualidade de aula e na compreensão das necessidades do público praticante das modalidades, mas há lacunas quanto a temas específicos como, por exemplo, gestão de pessoas e liderança.

Quanto a formação continuada, além dos cursos de graduação, os gestores das federações catarinenses estudados por Quinaud et al. (2019) também apresentaram outros contextos que buscaram para se desenvolverem, como cursos de atualização e pós graduação, *lato sensu* e *stricto sensu*. Os cursos de atualização relatados foram os fornecidos por Confederações, que focaram nas questões específicas à modalidade, como regras e formato das competições. Já nos cursos de pós-graduação, observa-se uma maior proximidade do conteúdo teórico apresentado com experiências profissionais práticas. Porém, os autores notaram que há uma baixa oferta tanto de cursos de mestrado acadêmico como profissional e que os gestores majoritariamente realizaram cursos de pós-graduação que não eram específicos de Gestão do Esporte.

Desta forma, nota-se que é esperado que o gestor do esporte utilize competências gerenciais que não são desenvolvidas nos currículos dos cursos de formação (ZANATTA et al., 2018). Ainda há lacunas na aprendizagem do gestor do esporte e que são necessárias mudanças e melhorias nos cursos de graduação e de pós-graduação para garantir a aprendizagem dos conhecimentos e competências necessárias (QUINAUD; MILISTETD; NASCIMENTO, 2019).

Os cursos de curta duração, difusão e atualização oferecidos por diferentes tipos de entidades (de classe, universidades corporativas, empresas Júnior de faculdades e da administração do esporte, como federações, confederações e pelo Comitê Olímpico Brasileiro) buscam suprir esta lacuna capacitando os profissionais com temas voltados a gestão e ao marketing para atender as especificidades práticas da gestão de entidades e organizações de administração e prática do Esporte (BASTOS, 2016).

Outro âmbito no qual acontece o desenvolvimento, em termos de aprendizagens práticas é o próprio ambiente de trabalho. Nesse sentido, Quinaud et al. (2018) destacam que complementarmente à aprendizagem nos cursos formais existe também a aprendizagem no ambiente de trabalho, que possibilita mais experiências práticas para o gestor. Apesar do ambiente de trabalho não ter como foco principal o aprendizado, ele se dá em relação às soluções de peculiaridades específicas e de forma não estruturada (ILLERIS, 2011), ou seja, no ambiente de trabalho é possível aprender com a tentativa e erro e com os pares (QUINAUD; MILISTETD; DO NASCIMENTO, 2018).

Lobato e Vitorino (1997) destacaram que algumas organizações esportivas se prendiam às práticas que foram baseadas em aspectos passados podendo se tornar inadequadas caso não sejam atualizadas e adaptadas quanto às novas demandas. Quando isto ocorre, o gestor que se limita a aprender apenas no contexto do trabalho, tende a se manter desatualizado e estagnado. Nesse sentido, Quinaud et al. (2018) identificaram que o aprendizado de tentativa e erro mais comum aconteceu em relação à tomada de decisão e suas consequências, e enfatizaram que é necessário fornecer um ambiente de confiança no gestor para que continue aprendendo e não se desestime com seus erros. Os autores verificaram que o aprendizado no ambiente de trabalho tem sido mais frequente com os pares através de conversas informais e observações da atuação de seus pares e recomendam a utilização de mentoria para novos membros por alguém com mais experiência que poderia auxiliar com questões específicas da organização e das suas funções.

Em um sentido mais amplo da formação na área de gestão de pessoas, Ruta e Sala (2018) consideram que o aprendizado também pode ocorrer através da liderança, do líder, que tem o

objetivo de atuar como um *coach* e gestor, garantindo boas relações com os *stakeholders*, motivando e incentivando o envolvimento e desenvolvimento das pessoas em direção aos valores e missões da organização (RUTA; SALA, 2018).

Há diferentes formas de promover e incentivar a aprendizagem do gestor do esporte no ambiente de trabalho, em princípio no âmbito da área de Recursos Humanos da organização, através de implantação ou incentivo a participação em programas de desenvolvimento, como: quando a organização apoia e financia cursos externos à organização como cursos de formação, de atualização e cursos técnicos (LIMA; MAZZEI; COSTA, 2012) e através de intervenções estruturadas como treinamentos específicos estruturados e fornecidos pela própria organização (LOBATO; VITORINO, 1997). Na entidade estudada por Trombini (2020) consta-se que a utilização desses dois formatos também pode ser encontrada.

No Canadá, Millar e Stevens (MILLAR; STEVENS, 2012) realizaram um estudo para verificar se o treinamento sobre gestão de risco em organizações esportivas nacionais (NSO) teve eficácia. O estudo revelou uma melhora na capacidade em aprender e na performance tanto em nível individual quanto organizacional. Em 2020, fizeram outro estudo para verificar não somente se o treinamento traria resultados em nível individual e organizacional, mas onde especificamente ele estava sendo impactado. Os resultados apresentaram mudanças na forma de pensar e interpretar, na forma de agir e aprender sobre os processos e na forma de ser através das organizações (MILLAR; STEVENS, 2020).

No Brasil, o estudo realizado por Freitas et al. (2015) verificou que os próprios presidentes de federações olímpicas brasileiras admitem que precisam atualizar suas competências e reconhecem que a soma das experiências no esporte, certificações e a utilização de ferramentas administrativas contribuem para soluções na organização.

Cárdenas et al. (2017) verificaram as principais dificuldades e desafios encontrados por gestores esportivos de diferentes níveis hierárquicos (analista técnico ao presidente) em diferentes organizações esportivas (federações, ONGs, clube de futebol, academia, empresa de gestão e marketing esportivo e órgão público de fomento ao esporte). Foram identificados os seguintes fatores: ausência de alguma experiência ou de conhecimento específico, acúmulo de funções, relacionamento e comunicação com stakeholders, captação de pessoas qualificadas e captação, recursos financeiros e a necessidade de solucionar emergências no cotidiano. Os autores identificaram que estas dificuldades e desafios não são generalizadas para todos pois os autores acreditam que cada dificuldade se dá pela formação, experiência na função e a percepção individual sobre as necessidades do cotidiano no ambiente em que se está inserido. Os gestores também apontaram algumas estratégias que utilizam para tentar suprir estas

dificuldades como realizar cursos específicos e buscar ser assessorado por profissionais especialistas.

Trombini (2020) identificou que os gestores apontaram necessidades de cursos com foco em gestão de pessoas e liderança, treinamentos para a transição de cargos e treinamentos que abordassem os processos específicos de gestão que são utilizados na organização. Este resultado demonstra que mesmo tendo uma instituição que possui uma política de desenvolvimento de pessoas que incentiva e facilita o acesso à formação e tendo 30% dos gestores pesquisados revelando que investem em sua formação continuada buscando formas de se capacitar e atualizar, participando de eventos e cursos oferecidos pela própria instituição, congressos sobre Gestão do Esporte e outras áreas como a administrativa, ainda há lacunas de conhecimentos e competências dos gestores que precisam ser desenvolvidas.

Em síntese quanto a questão da formação continuada foi possível observar que apesar da graduação em Educação Física no país oferecer poucas disciplinas e de forma generalista, outros cursos de graduação como o de Administração fornece os conhecimentos necessários, mas não fornece a perspectiva e a especificidade do esporte. Então, isto demonstra a primeira lacuna no desenvolvimento dos gestores do esporte. Os cursos de atualização e de pós graduação em Gestão do Esporte, apesar de serem mais específicos que a graduação e de terem uma aproximação maior com as experiências profissionais do gestor, são pouco oferecidos e os gestores acabam buscando estes conhecimentos em outras áreas.

No ambiente de trabalho, o aprendizado se dá através de experiências pessoais, da troca com os pares ou de treinamentos estruturados, sendo mais específico para as necessidades do contexto interno e externo da organização ou projeto esportivo, também apresentam lacunas. Nota-se que mesmo com um desenvolvimento continuado, o gestor do esporte pode ainda assim apresentar lacunas em relação as competências necessárias para o contexto em está em constante mudança.

2.3 COACHING EXECUTIVO

O cenário relativo ao desenvolvimento da performance individual e organizacional na Gestão do Esporte sustenta a premissa que orienta o objetivo dessa pesquisa que é investigar se o treinamento de *Coaching* executivo poderá auxiliar o gestor do esporte a suprir possíveis lacunas em seu desenvolvimento ou potencializar competências já desenvolvidas.

Como vimos, o desenvolvimento da performance individual e organizacional pode ser realizado de diferentes formas e mais recentemente o *Coaching* tem sido utilizado por outras

áreas e aplicado a outros métodos de treinamento (consultoria, psicologia, etc) (BROCK, 2008). Berg e Karlsen (2012) enfatizam que um processo de *Coaching* pode ser aplicado ao treinamento e desenvolvimento de gerentes de nível médio e gerentes de projeto, proporcionando uma formação baseada em desafios reais e significativos que os participantes enfrentaram no seu local de trabalho. Da mesma forma, autores que comparam o *Coaching* com outras formas de treinamento têm verificado a eficácia do *Coaching* (BOZER; SARROS, 2012; GRANT, 2014; GROVER; FURNHAM, 2016).

Conceitualmente, ainda quanto ao contexto e propósito, é importante ressaltar que existem áreas similares que não devem ser confundidas com o *Coaching*, pois utilizam meios e/ou finalidades diferentes, como a mentoria e a psicologia (GRAY; EKINCI; GOREGAOKAR, 2011; SMITH; VAN OOSTEN; BOYATZIS, 2009; WILLIAMS, 2003).

Antes de tratarmos do *Coaching* executivo, é relevante apresentarmos as suas origens, oriundas do *Coaching*. Buscando uma base de conhecimento sólida, diferentes autores iniciaram pesquisas sobre o *Coaching* baseado em evidências com a expectativa de compreender o que de fato poderá ajudar o *coach* em sua formação e em suas escolhas (BROCK, 2008). Um dos temas abordados é a própria definição do *Coaching*, pois ainda não havia um consenso (BACHKIROVA; KAUFFMAN, 2009; BENNETT, 2006).

Ao longo do tempo surgiram diversas definições de *Coaching* como as de Clutterbuck (2007), Goldsmith e Lyons (2006), Cox, Bachkirova e Clutterbuck (2010), Stober e Parry (2005). No entanto, a definição de *Coaching* desenvolvida por Gallwey (1997), referente ao processo de desbloquear o potencial de uma pessoa para que ela maximize a própria performance, é a que será a base conceitual desta Dissertação.

Para contextualizar o desenvolvimento do *Coaching*, vamos nos basear inicialmente no estudo de Brock (2008). O estudo desenvolvido por pela autora foi um marco na área, pois apresenta uma visão geral do *Coaching* baseado na teoria e na prática e foca na compreensão das raízes do *Coaching*, ou seja, quais teorias e conceitos advindos de quais disciplinas formaram o surgimento do *Coaching*. Na tese de doutorado da autora foram analisados 491 artigos científicos e 409 livros sobre *Coaching*, alguns deles relacionados ao esporte, realizadas 175 entrevistas semiestruturadas com pessoas chave na comunidade global do *Coaching* e aplicado um questionário a 1.000 respondentes de diferentes países que aplicam o *Coaching*.

Desse estudo, a autora apresenta o *Coaching* de forma mais estrutural e o evidencia através de uma metáfora da árvore com o *Coaching* (BROCK, 2008) (Figura 3).

Figura 3 - Metáfora da árvore com o *Coaching*

Fonte: Adaptada de Brock (2008, p. 497).

As raízes ilustradas na Figura 3 representam as principais teorias e conceitos identificados pela autora, relativas ao processo do *Coaching*, formando uma base teórica sólida e ancorada. Tanto a pesquisa quanto a prática se encontram nas pontas das raízes com o intuito de alimentar e nutrir a árvore constantemente. Para que a nutrição do solo possa acontecer, é importante ter consciência em abundância e situações favoráveis para fertilizá-lo através dos aspectos socioeconômicos e das perspectivas.

Em relação as bases da ciência, Brock (2008) identificou três disciplinas mais relevantes para o *Coaching*: a Filosofia, a Psicologia e a Administração. Para a autora, as teorias, abordagens e conceitos da Filosofia que foram adaptadas para o *Coaching* foram: filosofia

existencial, humanística, fenomenológica, analítica, teológica, ontológica e integral; da Psicologia: psicologia comportamental, cognitiva, humanista, transpessoal, psicodinâmica, positiva, e da Administração: gestão, desenvolvimento organizacional, liderança, consultoria, treinamento, desenvolvimento de carreira, facilitação, recursos humanos e mentoria.

As outras disciplinas que também baseiam o *Coaching*, segundo a autora, são: a Andragogia, Sociologia, Linguística, Antropologia, Artes, Saúde e Lazer, Comunicação, criatividade e Biologia. Dentre as demais disciplinas, destacamos o Esporte, que tem conceitos e características que contribuíram para o escopo do *Coaching*.

Esclarecendo a relação com a área de Esporte, relevante para essa Dissertação, como citado na Introdução, na década de 1970, Gallwey, um treinador de tênis da Universidade de Harvard, criou um método simples e compreensivo que deu o nome de “O Jogo Interior”, em inglês “The Inner Game”, para auxiliar seus alunos a desempenharem melhores performances em quadra (BROCK, 2008; WHITMORE, 2002). Então, pode-se considerar que Gallwey foi o pioneiro em aplicar as bases da ciência, a adaptá-las através de uma nova perspectiva e a criar processos, técnicas e práticas de *Coaching* (BROCK, 2008). Brock (2008), considera que Gallwey criou o método com base na psicologia humanística e transpessoal, na qual Maslow⁴ (1943) foi o precursor. Logo, para a autora, o *Coaching* surgiu como uma área interdisciplinar.

Em 1972, quando lançou seu primeiro livro, *O Jogo Interior do Tênis*, a editora esperava vender 20 mil cópias, pois acreditava que só os atletas de tênis iriam se interessar pela obra. Porém, como a metodologia desenvolvida era clara e simples, pessoas de outras áreas começaram a comprar o livro, tornando-o um *best seller*. Um destaque foi o fato de um Maestro recomendar o livro para que seus alunos de música melhorassem seu desempenho (GALLWEY, 1997). No início de 1980, alguns alunos de tênis de Gallwey, executivos de grandes empresas, recorreram a ele para auxiliar suas empresas serem mais competitivas no mercado. As primeiras empresas que utilizaram o *Coaching* foram: *IBM, Apple e Coca-Cola, AT&T* (RENTON, 2009).

Sir John Whitmore, ex-piloto de automobilismo, conheceu Gallwey, se interessou pela metodologia “The Inner Game”, fez algumas adaptações para o mercado profissional e a levou para a Europa. Lá, ela foi chamada de *Coaching*, mesmo significado de treinador e que remete a carruagem, que em inglês é *coach*, que significa levar alguém de um ponto ao outro (COX; BACHKIROVA; CLUTTERBUCK, 2010). Whitmore também fundou a *Performance Consultants International* com alguns parceiros e publicou o livro *Coaching for Performance*,

⁴ Maslow desenvolveu a hierarquia de necessidades, classificando-as em 5 grupos: fatores fisiológicos, necessidade de segurança, de amor e pertencimento, de auto estima e auto realização. Desta forma, a base da pirâmide contém as necessidades mais importantes para a sobrevivência e o topo para o sentimento de propósito e realização (MASLOW, 1943), vindo a ser conhecida como a pirâmide de Maslow.

no qual descreve o método GROW (*Goal, Reality, Options, Will*) (RENTON, 2009; WHITMORE, 2002).

Devido ao sucesso do *Coaching*, Thomas J. Leonard, executivo da área dos negócios, desempenhou um importante papel na divulgação e expansão do *Coaching*, aplicando-o a vida pessoal e a executivos (BROCK, 2008). Leonard criou a primeira organização de ensino do *Coaching* com programas de treinamento, chamando-a de Universidade de *Coaching* (*Coaching U*), fundou a Federação Internacional de *Coach* (INTERNATIONAL COACH FEDERATION BRASIL, 2017), uma das maiores federações internacionais atualmente e em 1998, lançou o *TeleClass.com*, uma universidade virtual com mais de 20.000 alunos, oferecendo mais de 100 aulas por semana através de videoconferência com módulos de treinamento acessíveis (BROCK, 2008; RENTON, 2009). A chamada Indústria do *Coaching* tem se desenvolvido de forma considerável, especialmente na América do Norte, Europa ocidental e América Latina e Caribe⁵.

De volta à metáfora de Brock (2008), o tronco é parte visível e robusta, composto por várias camadas. A camada externa é a representada pela indústria do *Coaching* e seus negócios, é a camada que todos veem. Seguindo para as camadas internas, aparecem os institutos, associações e federações, o treinamento e formação dos profissionais, os modelos e teorias utilizados levando os nutrientes das raízes para as folhas e as competências e ética sustentando a área.

Seguindo a metáfora, a copa da árvore é a parte de maior contato com os clientes através do contexto em que é inserido, das especializações para cada contexto, das ferramentas e teorias e conceitos aplicados durante as sessões, demonstrando os resultados pela reprodução de frutos e sementes. Outros aspectos como a luz, o oxigênio e o ar fazem parte deste ecossistema através de um ambiente favorável para as mudanças e para a realização da fotossíntese, da reprodução e da polinização. Estes aspectos também estão em contato direto com o cliente, pois se o ambiente não estiver adequado a comunicação não for bem realizada e os subprodutos não forem pertinentes não haveria a manutenção do ciclo de vida da área.

Os contextos identificados por Brock (2008), em sua tese, foram agrupados em três categorias, a partir das perspectivas do negócio e da vida pessoal:

⁵ Atualmente, a indústria do *Coaching* movimenta cerca de 2.849 bilhões de dólares pelo mundo (ICF, 2020). Este valor foi levantado por uma pesquisa da *Institute Coaching Federation* com 22.457 respondentes em 161 países e revela que a América do Norte corresponde a maior parcela desta receita com 1.296 milhões de dólares, seguido pela Europa Ocidental com 916 milhões e América Latina e Caribe com uma representatividade consideravelmente menor com 191 milhões de dólares. Também é possível observar um crescimento em relação a quantidade de *coaches*, que aplicam o *Coaching*, que atualmente é de 71.000 *coaches* pelo mundo enquanto que na América Latina e Caribe foi possível observar um aumento de 198% de 2015 a 2019, demonstrando um considerável aumento de interesse por esta prática nos últimos anos na América Latina.

- a categoria vida pessoal, que foi constituída pela busca do propósito de vida, de motivação, autenticidade, relacionamento familiar, sexualidade, transições, divórcio, aposentadoria, bem-estar, espiritualidade;
- a categoria negócios para a organização, na qual estão a equipe, o executivo, o empreendedor, orientação para as vendas, diversidade cultural, liderança, gestão, transição e desenvolvimento de carreira; e
- a categoria vida profissional e pessoal, composta por gerenciamento de tempo, resolução de conflitos, produtividade, melhorar a comunicação e a administração das finanças.

No âmbito da vida pessoal, para Cox, Bachkirova e Clutterbuck (2010), busca-se o *Coaching* para promoção da qualidade de vida, transição ou mudança de carreira, maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional, gerenciamento das finanças pessoais e melhor compreensão do propósito de vida (COX; BACHKIROVA; CLUTTERBUCK, 2010).

Para e sob a perspectiva do negócio, uma organização busca o *Coaching* com o objetivo de promover sucesso em todos os níveis da organização (KHAN, 2011). Esse sucesso, segundo Karsten (2010), implica na realização de adaptações necessárias em relação à ambientes cada vez mais competitivos e dinâmicos (KARSTEN, 2010).

Nesse nível, passam a ser desenvolvidos e aplicado diferentes tipos de *Coaching*: *Coaching* de vida, *Coaching* de bem-estar, *Coaching* de saúde, *Coaching* de carreira, *Coaching* esportivo (para performance técnica de atletas e equipes esportivas), *Coaching* financeiro, *Coaching* de negócios, *Coaching* executivo, *Coaching* de equipe, entre outros (CLUTTERBUCK, 2009). Estes tipos de *Coaching* se desenvolveram pela prática em diferentes nichos e especialidades, dado que o *Coaching* é customizado para diferentes situações e contextos, com foco na necessidade do cliente (BROCK, 2008).

Em termos da performance individual, alguns exemplos de modelos e ferramentas utilizados no *Coaching* como vimos são o método “The Inner Game” e o método GROW. Para Gallwey, o *coach* tem o papel de desbloquear o potencial de uma pessoa para que ela maximize sua própria performance (GALLWEY, 1997). Como principais características do método “The Inner Game” encontra-se desenvolver o potencial humano, a consciência, a responsabilidade, o foco, a concentração, a motivação, o comprometimento, o não julgamento e a performance (GALLWEY, 1997). Para o autor, a performance é uma equação do potencial da pessoa menos a interferência que ela encontra. Entende-se que interferência pode ser o julgamento, as crenças, as preocupações, os medos, etc. Desta forma, quanto menor for a interferência, melhores serão

os resultados (GALLWEY, 2001). Para o autor (1997), o papel do *coach* é ser não diretivo e estimular que o aprendizado seja adquirido por meio da experiência, do aprender na prática. Já o método GROW (*Goal, Reality, Options, Will*), que em português significa Metas, Realidade, Oportunidades e Força de vontade, é fundamentado em quatro perguntas: O que você quer? Onde você está agora? O que você poderia fazer? O que você irá fazer? Estas questões visam estimular a reflexão para obtenção de uma visão ampla que levará a definição de objetivos, seguidos pelas ações (RENTON, 2009; WHITMORE, 2002).

As características da prática do *Coaching* refletem a somatória de conceitos das áreas que contribuíram para o desenvolvimento do *Coaching* (BROCK, 2008) como:

- Esporte - desempenho, motivação, competitividade, concentração e intuição;
- Psicologia humanística - potencial, consciência, percepção e ser não diretivo;
- Psicologia clínica - rapport com os clientes, o processo de descoberta conjunta, escuta ativa e questionamento;
- Gestão - influência, desempenho e lidar com as pessoas de forma diferente dependendo de quem eles são e seu nível de experiência;
- Consultoria - ouvir, fazer perguntas, avaliar, feedback, metáforas e compartilhar recursos e erros;
- Desenvolvimento organizacional - inquérito apreciativo, parceria com o cliente, as pessoas resolvem seus próprios problemas, se dirigir à pessoa de forma inteira e tratar as pessoas com respeito;
- Aprendizagem de adultos - trabalhar em pares, fazer perguntas, ouvir e obter feedback;
- Desenvolvimento adulto - bem-estar, diferenças de personalidade e tipo de desenvolvimento.

Essa visão integrada permite relacionarmos esta pesquisa ao Esporte, em particular a gestão de organizações esportivas e as que atuam com esporte, à prática do *Coaching*, ressaltando que o *Coaching* teve sua origem, teorização e desenvolvimento de conceitos no Esporte, passando a ser utilizado tanto dentro como fora de quadra/campo, e no contexto dos negócios de diferentes setores. Os parâmetros levantados por Brock (2008) na parte da copa da árvore, como ferramentas, teorias e conceitos aplicados durante as sessões, a importância do ambiente favorável para as mudanças e os resultados do *Coaching* nortearam também as opções metodológicas dessa pesquisa.

2.3.1 Abordagens e entendimentos sobre *Coaching* Executivo

Com base na metáfora da árvore (BROCK, 2008) sobre o *Coaching*, o *Coaching* executivo se localiza na copa da árvore, sendo uma das especializações dentro do contexto da gestão de organizações com teorias e conceitos mais específicos para esta finalidade. Seguindo com a metáfora, as folhas são representadas pelos processos utilizados no *Coaching* executivo como a quantidade e duração das sessões, a escolha da abordagem a ser utilizada nestas sessões. Os frutos e sementes são representados pelos resultados apresentados pela eficácia do *Coaching* executivo. A qualidade da aplicação do *Coaching* executivo, do ambiente proporcionado e da comunicação durante todo o processo são representados pela luz, oxigênio e ar, pois tornam as mudanças mais favoráveis para gerar resultados positivos. Neste capítulo trataremos o *Coaching* executivo nessa perspectiva, tratando-o em seu conceito, contexto e propósito, as características do processo, os resultados obtidos após esta intervenção e as formas de avaliação destes resultados.

No ambiente tanto acadêmico como profissional coexistem alguns termos, como *Coaching* de negócios (*business Coaching*), *Coaching* executivo (*executive Coaching*), *Coaching* no ambiente de trabalho (*workplace Coaching*), gestor como *Coach* (*líder coach*), *Coaching* gerencial (*managerial Coaching*) e *Coaching* de liderança (*leadership Coaching*), que se misturam em suas definições, causando confusão pela falta de clareza sobre as delimitações de cada um.

Grant et al. (2010) corroboram essa visão de que o *Coaching* no ambiente de trabalho inclui o *Coaching* executivo e o *Coaching* para outros colaboradores com outros níveis hierárquicos, evidenciando uma ampliação da visão de Grant (2005) de que o *Coaching* no ambiente de trabalho é aplicado apenas para colaboradores que não são executivos e o *Coaching* executivo para os executivos apenas. Ely et al. (2010) e Grover e Furnham (2016) também corroboram com esta visão, mas em vez de utilizarem o termo *Coaching* no ambiente de trabalho, utilizaram a mesma definição para *Coaching* de negócios e acrescentam que o *Coaching* de liderança se difere do *Coaching* de negócios e do *Coaching* executivo, pois o *Coaching* de liderança tem o propósito específico de capacitar o indivíduo para ser um líder mais eficaz. Também mais recentemente, Jones, Woods e Guillaume (2015) entendem que *Coaching* no ambiente de trabalho e *Coaching* executivo têm o mesmo significado.

Nesta Dissertação o foco é o *Coaching* executivo, pois como visto, é o gestor quem participa da estratégia, operacionalização, lidera o programa esportivo ou organizações esportivas e tem grande impacto sobre os demais e sobre a performance organizacional.

Portanto, não serão considerados nesta pesquisa o *Coaching* de liderança, *Coaching* gerencial e gestor como *coach*, que se caracterizam pela atuação do gestor com sua equipe.

É notório que assim como em relação ao *Coaching*, o *Coaching* executivo ainda não possui uma definição única. Para Joo (2005), o *Coaching* executivo é um processo para maximizar o autoconhecimento e o aprendizado do gestor, alterando assim seu comportamento e conseqüentemente trazendo sucesso individual e organizacional, que acontece entre um profissional (*coach*) e um executivo (*coachee*). Alguns autores identificados por Joo (2005) definem que o *Coaching* executivo se limita ao sucesso do indivíduo apenas e outros compreendem que reflete também no sucesso organizacional. Strokes e Jolly (2010) acreditam que apesar da variação na utilização de métodos e teorias de *Coaching* executivo, o objetivo principal é auxiliar o gestor a crescer, aprender e se desenvolver. Bartlett II, Boylan e Hale (2014) fizeram uma síntese das definições de *Coaching* executivo encontradas na literatura, que expressa tanto o aspecto da performance individual como organizacional. Para os autores, o resultado encontrado foi:

O *Coaching* executivo é uma relação colaborativa que ajuda o indivíduo a estabelecer objetivos claros usando um processo sistemático com foco na solução. Compõem o processo de *Coaching* executivo os planos de ação, estratégias de intervenção, comunicação, a discussão, a escuta e o feedback. Como os principais resultados almejados após o processo estão a autorreflexão, a autoavaliação e a autocorreção do gestor, além da autonomia para não necessitar mais do *coach*. Outros resultados desejados são: o desempenho individual, a eficácia, mudanças de comportamento, melhora no desenvolvimento do gestor, o fornecimento de habilidades e ferramentas, a melhora das relações interpessoais e a facilitação do aprendizado contínuo (BARTLETT II; BOYLAN; HALE, 2014, p. 190).

Quanto a motivação para a utilização do *Coaching* executivo, estudos identificaram uma extensa gama de motivações. O *Coaching* executivo surgiu como uma intervenção com foco na mudança de comportamento dos gestores (FELDMAN; LANKAU, 2005), inicialmente para lidar com gestores que não apresentavam bons resultados na sua prática gerencial. No entanto, uma nova visão da sua aplicação levou a que também passasse a ser utilizado com gestores com grande potencial, visando um desenvolvimento ainda maior (COUTU; KAUFFMAN, 2009).

Dentre os objetivos, tanto de empresas como dos próprios gestores, estão o desenvolvimento de competências de liderança, adaptações às necessidades de mudanças e melhorias como o gerenciamento de tempo, de conflitos, de estresse, a motivação, a comunicação e o planejamento (BARON; MORIN, 2010; BONO et al., 2009; GRECO, 2001; NIEMES, 2002).

Com o desenvolvimento do *Coaching* executivo foram sendo criadas nomenclaturas para caracterizar mais precisamente estes objetivos. Por exemplo, Witherspoon e White (1996)

usam os termos “*Coaching* de desenvolvimento”, “*Coaching* de desempenho” e “*Coaching* de competências”:

- o *Coaching* de desenvolvimento foca no aumento da compreensão de si mesmo, dos outros e dos sistemas envolvidos para que possa enfrentar desafios atuais e futuros de forma mais eficaz;
- o *Coaching* de desempenho é mais amplo e estratégico e foca em um processo de melhoria de desempenho por um período específico, este processo consiste em metas, avaliação e monitoria constante deste desempenho; e
- o *Coaching* de competências foca em desenvolver competências específicas como negociação, comunicação e apresentação.

Apesar dos objetivos serem semelhantes, Joo, Sushko e McLean (2012) descrevem o foco no autoconhecimento e o foco na aprendizagem como tipos de abordagens do *Coaching* executivo, e utilizam o termo “aconselhamento” quando o foco se dá no autoconhecimento e “consultoria” quando o foco se dá no aprendizado. A abordagem “consultoria” tem como objetivo a adaptação de um gestor à novas responsabilidades, a melhora do trabalho em equipe, a diminuição de comportamentos destrutivos e o alinhamento das expectativas pessoais com os objetivos organizacionais (JOO, 2005).

Mais especificamente, Joo (JOO, 2005) compreende que pode haver algumas diferenças no propósito da utilização da intervenção de *Coaching* executivo, porém, o autor considera que a autoconsciência do cliente, o aprendizado e a mudança comportamental são o cerne do objetivo do *Coaching* executivo e que o sucesso profissional e organizacional são as consequências disso, conforme os objetivos de “*Coaching* de desenvolvimento”, “*Coaching* de desempenho” e “*Coaching* de competências” descritos por Witherspoon e White (1996).

Em 1996, Kilburg questionou se o *Coaching* executivo cumpre o que propõe, pois havia uma falta de estudos acadêmicos na época que avaliassem, quanto ao que acontece no *Coaching* executivo, ao porquê desses acontecimentos e o quê de fato determinaria se ele seria eficaz ou não (KILBURG, 1996). Quase 20 anos depois, Athanasopoulou e Dopson (2015) retoma a visão de Drake (2008) que reafirmava a necessidade de evidências mais claras dentro de cada contexto e complementa apontando a importância de se entender o que de fato funciona no *Coaching* executivo, se os resultados são relevantes, como estes resultados serão avaliados, quando e com quem, se e como poderia funcionar melhor e o como e o porquê o *Coaching* executivo traria estes resultados.

Nesse sentido, com o intuito de obter uma identidade profissional, melhores padrões de práticas e a avaliação da eficácia do *Coaching* executivo, profissionais e pesquisadores passaram a buscar construir uma base de conhecimento teórico baseado em evidências e dados empíricos rigorosos (MALTBY; MARSICK; GHOSH, 2014; MINZLAFF, 2019; PASSMORE, 2007; STERN; STOUT-ROSTRON, 2013; STOBER; GRANT, 2006).

2.3.2 O processo e a eficácia do *Coaching* executivo

Estudos de revisão de literatura, entre outros, buscaram avaliar a eficácia da intervenção de *Coaching* executivo. Observa-se um crescimento de estudos acadêmicos sobre o tema “*Coaching* executivo” conforme sintetiza Grant (2014), que retrata sua análise em termos da quantidade de citações em relação ao tempo na base de dados PsycINFO. O autor registra que na década de 1990 foram encontradas 31 citações; entre 2000 e 2005, 99 citações, e entre 2006 a 2013 foram 356.

Em relação à aplicação, a primeira revisão sobre o *Coaching* executivo foi realizada por Kampa-Kokesch e Anderson (2001) que apontaram a necessidade de um padrão para a prática do *Coaching* executivo e um consenso sobre quem seriam os profissionais mais adequados para oferecer este serviço. Athanasopoulou e Dopson (2015) relatam que em 2005, Natale e Diamante (2005) afirmaram que a experiência da prática já era rica, porém que não havia uma definição clara nem dos resultados nem do processo do *Coaching* executivo. Em 2015, Athanasopoulou e Dopson reforçaram que estes pontos ainda eram uma temática presente na pesquisa sobre a eficácia do *Coaching* executivo (ATHANASOPOULOU; DOPSON, 2015).

Porém, um dos desafios deste tema é que tanto os objetivos a serem desenvolvidos quanto o processo que será utilizado nas sessões pois dependem do contexto e das necessidades do *coachee* (KILBURG, 2000), visto que o *Coaching* executivo é uma intervenção personalizada (OSATUKE; YANOVSKY; RAMSEL, 2017). Osatuke, Yanovsky e Ramsel (2017) complementam que um dos desafios é avaliar “o quê” medir e “como” medir os resultados, pois, mesmo para objetivos semelhantes, cada *coachee* tem uma realidade com experiências anteriores diferentes e está inserido em contexto diferentes, o que poderá impactar na velocidade de desenvolvimento e no resultado final.

Um marco teórico sobre essa questão foi desenvolvido por Joo (2005), que apresentou uma estrutura conceitual para compreender a eficácia do *Coaching* executivo (Figura 4) dividindo-a em quatro categorias: Antecedentes, Processos, Resultados Proxiais e Resultados Distais. É relevante observar que nessa estrutura há um fluxo, no qual os Antecedentes do *coach*

e do *coachee* impactam no Processo do *Coaching* executivo e o Processo impacta nos Resultados Proxiais, que impactam nos Resultados Distais, resultando em sucesso individual, e o sucesso individual leva ao sucesso da organização.

Figura 4: Estrutura conceitual da eficácia do *Coaching* executivo

Fonte: Traduzida de Joo (2005, p. 476).

Neste estudo, utilizamos a estrutura conceitual de Joo (2005) como base para apresentar os resultados da eficácia do *Coaching* executivo, considerando dois grandes grupos na análise: os que representam os fatores que impactarão nos resultados (antecedentes e processo) e os resultados finais (impacto e mudanças no gestor e na organização, que seriam os resultados proximais e distais).

Os fatores que podem ter impacto positivo ou negativo nos resultados finais também foram verificados por Rekalde, Landeta e Albizu (2015), que confirmam os fatores determinados por Joo (2005) como o *coach*, o *coachee*, o contexto organizacional, relação entre *coach* e *coachee*, porém não identificaram a abordagem do *Coaching*, por outro lado, verificaram que o processo do *Coaching* executivo é um dos fatores determinantes. No mesmo sentido, Athanasopoulou e Dopson (2018) encontraram os mesmos resultados que Rekalde, Landeta e Albizu (2015).

Estudos que avaliaram o perfil do *coach* demonstram que a sua qualificação se dá em relação às suas experiências pessoais e através de treinamentos formais. Porém, ressalta que a integridade, confiança, experiência e o alto nível de desenvolvimento são características fundamentais para o *coach*. Considera ainda que estas experiências e formação poderão impactar na escolha e no direcionamento de abordagens do *Coaching* executivo (JOO, 2005).

O estudo de Bartlett II, Boylan e Hale (2014) realizou uma revisão de literatura buscando compreender quais fatores contribuem para a eficácia do *coach* especificamente e identificaram que o fator mais mencionado foi em relação a capacidade de proporcionar clareza

dos objetivos mútuos, seguido pela habilidade de construir um relacionamento colaborativo baseado na confiança e apoio, e habilidades de planejamento e de alcançar resultados.

Outros fatores relativos ao *coach* foram identificados por Rekalde, Landeta e Albizu (2015), como a capacidade de obter confiança do cliente, o compromisso com os stakeholders, o interesse em compreender em profundidade o ser humano e seus comportamentos, o saber utilizar a escuta ativa, a assertividade, a análise e a habilidade de síntese, o saber motivar o *coachee* mesmo enfrentando possíveis resistências do mesmo, a capacidade de fornecer *feedbacks* e a idade e o gênero do *coach* (REKALDE; LANDETA; ALBIZU, 2015).

Mais recentemente, o entendimento de Athanasopoulou e Dopson (2018) sobre a performance do *coach* é dependente das experiências, comportamento, habilidades, competências e qualidade da prática como autenticidade, escuta ativa, empatia, atitude positiva, perguntas com ênfase na reflexão, habilidade de compreender o contexto e interpretar os resultados e competência para facilitar o aprendizado e o desenvolvimento humano. Os autores corroboram com Joo (2005) que o estilo da intervenção do *Coaching* executivo depende das experiências do *coach*, fator não explicitado diretamente pelos demais autores.

Outro ponto abordado em relação ao *coach* é que o mesmo pode ser interno ou externo a organização. Caracteriza-se por *coach* interno quando trabalha na mesma organização que o *coachee* e *coach* externo quando é um profissional que não faz parte dessa organização (BARON; MORIN, 2010). Estudos como de Hall, Otazo e Hollenbeck (1999) e Schalk e Landeta (2017) têm verificado quais são os pontos positivos e negativos de cada um e quando algum deles pode ser considerado como melhor. Um dos pontos observados é que o *coach* externo não possui domínio profundo sobre a organização que o contratou, porém por não ter este vínculo oferece maior confidencialidade e tem menor suscetibilidade para julgamentos, enquanto que o *coach* interno, conhece bem os aspectos e cultura da organização, é mais disponível e pode focar nas principais prioridades da organização.

No que se refere ao *coachee*, as características importantes apresentadas por Joo (2005) são: personalidade, proatividade, motivação, a vontade de aprender para melhorar ou desenvolver novas habilidades e competências, o desejo de demonstrá-la para os outros, e o de receber *feedbacks* positivos.

Mais recentemente, o fator *coachee* é ainda considerado como composto pela idade e gênero, pela necessidade de aprender ou de se desenvolver, pela responsabilidade e comprometimento durante o processo de *Coaching* e pela flexibilidade para compreender novas alternativas (REKALDE; LANDETA; ALBIZU, 2015). Athanasopoulou e Dopson (2018) ampliam os posicionamentos dos autores anteriores, apontando que o *coachee* é caracterizado

na literatura por 6 fatores: atributos pessoais, expectativa dos resultados, sensação de realização, estilo de aprendizagem, motivação e classificação do trabalho.

No que se refere ao contexto organizacional, o resultado do *Coaching* executivo irá depender do apoio das lideranças, da escolha do *coach* interno ou externo à organização e da cultura da organização (REKALDE; LANDETA; ALBIZU, 2015). Athanasopoulou e Dopson (2018) ampliam essa visão incluindo o tamanho e o tipo da organização. Nesse sentido, os autores destacam que em empresas de pequeno e médio porte o impacto do *Coaching* executivo é maior nos atributos pessoais do gestor do que nos atributos da organização.

2.3.3 Abordagens e aplicação *Coaching* executivo

Em se tratando da aplicação do processo de *Coaching* executivo especificamente, as metodologias, abordagens, ferramentas e durações variam significativamente (WASYLYSHYN, 2003).

Quanto às abordagens, Joo (2005) considera dois tipos, conforme visto anteriormente, que é o “aconselhamento”, voltado para o autoconhecimento e a “consultoria”, com foco no aprendizado. A consultoria pode ser requerida com foco em remediar algum problema do gestor ou da organização ou em desenvolver um gestor que necessita de novas habilidades, pois assumiu novas atividades ou papéis na organização.

Porém, outros autores utilizam outras perspectivas para compreender as abordagens do *Coaching* executivo. Bartlett II, Boylan e Hale (2014) fizeram uma revisão de literatura e identificaram que os principais modelos e abordagens encontrados são:

- Cognitiva – compreender padrões de pensamento que motivam a ação;
- Definição de objetivos – ações para alcance de metas;
- Baseado em solução – determinar soluções para problemas específicos;
- Baseado em competências (desenvolvimentista) – o *coachee* tem potencial para avançar, mas apresenta lacunas em suas competências;
- Baseado em forças/fortalezas – maximizar os pontos positivos do *coachee*;
- Diagnóstica – protocolos de avaliação de pontos fortes e fracos e intenção de estabelecer planos de ação baseados na avaliação;
- Autoconsciência – processo de autodescoberta, compreender melhor suas ações e comportamentos;
- Corretiva e restauradora – medidas para melhorar as fraquezas ou deficiências do *coachee*.

Dentre as abordagens, Athanasopoulou e Dopson (2018) observaram que menos da metade dos estudos sobre *Coaching* executivo especificaram qual delas utilizaram. Dos estudos que a mencionaram, se verificou que as mais frequentes são as abordagens baseado em solução, em forças/fortalezas e na psicologia positiva. Os autores relatam também que não encontraram estudos que comparem os resultados advindos da utilização das diferentes abordagens, mas que compararam o *Coaching* executivo com outras formas de intervenção com foco no desenvolvimento. Neste mesmo ano, diferente de Athanasopoulou e Dopson (2018), Williams e Lowman (2018) identificaram três estudos que fizeram este tipo de comparação. Os autores também compararam dois tipos de abordagens (baseada em objetivos e baseada no processo) e verificaram que não houve diferença significativa entre elas.

Além de impactar ou não nos resultados, o tipo de abordagem pode impactar na aplicação do processo de *Coaching* executivo. Stober e Grant (2006) apresentam um modelo de processo baseado na abordagem de definição de objetivos (Figura 5). O ciclo apresentado é uma representação para demonstrar que uma etapa, ao ser realizada, facilitará a execução da próxima, mas na prática, há uma sobreposição significativa destas etapas. Para os autores, o monitoramento e as avaliações da evolução em cada parte do ciclo são vitais para o processo.

Figura 5 - Processo do *Coaching* da abordagem de definição de objetivos

Fonte: Traduzida de Stober; Grant (2006, p. 154).

Outra visão de processo de *Coaching* executivo, mas que utiliza a abordagem baseada em solução é a de Moen e Kvalsund (2008), que apresentam um método de *Coaching* executivo (Figura 6) fundamentado nos princípios e características das obras de Gallwey e Whitmore, pioneiros do *Coaching*. Para os autores, o processo depende dos questionamentos do *coach* e das informações do *coachee*. Desta forma, o diálogo entre o *coach* e o *coachee* é o “coração” do processo de *Coaching*. O processo apresentado por Moen e Kvalsund (2008) é representado em espiral, pois um estágio não depende de outro para dar sequência, na verdade estão em constante interação e representam a continuidade da jornada do *Coaching* em explorar diferentes níveis de significações. O modelo é composto de quatro estágios: aumentar a consciência, direção, estratégia e monitoramento.

Figura 6 – Modelo de *Coaching executivo* na abordagem baseada em solução

Fonte: Traduzida e adaptada de Moen e Kvalsund (2008, p. 111).

O estágio “aumentar a consciência” tem como objetivo que o *coachee* saiba de fato o porquê de ter procurado o *Coaching* e aumente sua consciência sobre seus pontos fortes e fracos na situação em que foi colocada em foco. Este estágio é constituído por observar, questionar, escutar ativamente e ranquear. É importante observar o mundo do *coachee* para identificar o que pode estar obstruindo a manifestação da sua máxima performance. Os questionamentos e a escuta ativa são essenciais em um processo de *Coaching* executivo. Os questionamentos levam o *coachee* a realizar um exercício mental de visualizar a situação, refletindo, trazendo para a consciência, considerando, avaliando e desta forma, fazendo escolhas. A escuta ativa é a principal habilidade no *Coaching*, é o momento que o *coach* demonstra estar presente, ouvindo atentamente o *coachee* e compreendendo os pontos de vista do *coachee*. Ranquear é uma forma de ajudar o *coachee* e refletir sobre sua situação e seus pontos positivos e negativos.

Durante a conversação é importante abordar questões do presente e do futuro, possíveis estratégias e considerar possíveis técnicas para monitorar o progresso.

O estágio “direção” tem como objetivo clarificar, alinhar e determinar qual direção seguir. Visualizar de forma ampla o futuro e definir objetivos SMART (*specific, measurable, achievable, relevant, time*), são formas para realizar este estágio.

O estágio “estratégia” tem o objetivo que o *coachee* defina um plano de ação para atingir seus objetivos. Neste estágio a responsabilidade do *coachee* para com seu próprio aprendizado e sobre suas escolhas, a criação de cenários possíveis e os questionamentos sobre situações futuras hipotéticas ajudarão o *coachee* a ter uma maior consciência sobre o planejamento, pensamento estratégico e sobre quando usar diferentes estratégias.

O estágio “monitoramento” tem o objetivo de reforçar que o *coachee* é o responsável pelo comando da maximização do seu potencial e ajudá-lo a definir formas de se monitorar pois através do automonitoramento é possível fazer mudanças em qualquer área da vida. Neste estágio, o *coachee* irá observar se a estratégia funcionou ou não, caso não tenha funcionado, irá aprimorar a estratégia ou estabelecer uma nova.

As técnicas e habilidades utilizadas no modelo de *Coaching* executivo de Moen e Kvalsund (2008) são:

- Questionamento – perguntas abertas e fechadas;
- Escuta ativa – não é apenas ouvir passivamente, é se manter envolvido, participando e ajudando o *coachee* a ter clareza e enriquecer a informação relacionada ao foco do *Coaching*;
- Ranquear – com escalas de 1 a 10;
- Objetivo SMART (*specific, measurable, achievable, relevant, time*) – objetivos devem ser específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e com prazos definidos;
- Parafrasear – repetir com outras palavras mantendo o mesmo significado;
- Ressignificar – ver a situação de uma nova perspectiva;
- Paralinguagem – ver como a mensagem do *coachee* está sendo comunicada (volume e qualidade da voz);
- Linguagem corporal – sinais não verbais de como o *coachee* se expressa;
- Respostas emocionais – expressão das emoções do *coachee*;
- *Rapport* – demonstrar que está compreendendo, estabelecer uma conexão;
- Interpretar – validar com o *coachee* se a interpretação do *coach* foi correta;
- Confrontar – quando necessário com o intuito de trazer consciência para o *coachee* e fazê-lo com cuidado, respeito e empatia.

Complementando Moen e Kvalsund (2008), Bono et al. (2009) realizaram uma pesquisa com 428 respondentes, *coaches* executivos de três organizações, para verificar quais as práticas mais utilizadas durante o processo de *Coaching* executivo. Os autores identificaram que as práticas mais utilizadas são: entrevista, teste de habilidade e aptidão, inventários, análise de dados de desempenho, *rapport*, motivação, desenvolvimento de *insights*, estabelecimento de metas, estratégia, ouvir, refletir e questionar.

Outros fatores que fazem parte da aplicação do processo de *Coaching* executivo para Athanasopoulou e Dopson (2018) são: o modelo de *Coaching* utilizado, a presença de momentos críticos, a utilização de ferramentas para avaliar a personalidade, o foco na implementação, o uso de táticas de influência, a linguagem e comunicação e as configurações do *Coaching* como duração e significado.

Além disso, quanto a forma de aplicação, Poepsel (2011) analisou em sua tese de doutorado, a eficácia do formato virtual para um programa de *Coaching* pois observou o aumento deste formato na Indústria. O autor verificou que o formato virtual é eficaz. Bozer e Sarros (2012) identificaram que os formatos presencial, virtual e por telefone, foram amplamente utilizados pelos *coaches* entrevistados e concluíram que estes mesmos achados foram encontrados em pesquisas anteriores. Porém, estes autores não avaliaram qual formato teria melhor eficácia. Neste sentido, Jones, Woods e Guillaume (2015) realizaram uma meta análise e verificaram que apesar do formato presencial ser mais comum, o estudo demonstrou que não houve diferença em relação a eficácia entre o formato presencial, virtual e por telefone.

No que se refere a quantidade de sessões, Theeboom, Beersma e Vem Vianen (2014) realizaram uma revisão sistemática e observaram que houve maior incidência de mais de 5 sessões, sendo 10 sessões foi o número comum mais apresentado. Apesar disso, os autores verificaram que uma maior quantidade de sessões não representa necessariamente efeitos positivos melhores, pois *coachees* em situações mais simples podem necessitar menos sessões enquanto os que enfrentam questões mais complexas podem necessitar de mais sessões.

Outro aspecto analisado na revisão dos autores é o referente à abordagem, tendo sido verificado que a literatura aponta que dependendo do tipo de abordagem utilizada a quantidade de sessões pode variar. Por exemplo, quando utilizada a abordagem com foco na solução, o número de sessões tende a ser menor. Por mais que a eficácia do *Coaching* executivo em poucas sessões possa encorajar gestores e organizações, a análise estatística dos estudos quantitativos demonstrou que mesmo o número de sessões não afeta a média do tamanho do efeito. Observou-se também que há menos variabilidade nos tamanhos de efeito de estudos que utilizaram mais

sessões, ou seja, quando houve uma maior quantidade de sessões houve uma maior robustez dos efeitos do *Coaching* executivo (THEEBOOM; BEERSMA; VAN VIANEN, 2014), reafirmado por Jones, Woods e Guillaume (2015).

Quanto ao relacionamento entre *coach* e *coachee*, este é um tópico abordado desde 1996, quando Kilburg (1996) observou que uma boa combinação entre o *coach* e o *coachee* resulta na eficácia do *Coaching* executivo. Em 2015, Bozer, Joo e Santora (2015) corroboram com essa visão ao afirmar que as similaridades entre eles impactam nos resultados.

Para Brock (2008), o *coach* é um facilitador que auxilia no desenvolvimento do cliente através da atitude exploratória, do direcionamento do processo e não do conteúdo, do suporte na reflexão sobre a responsabilidade, a realização de escolhas conscientes e o estabelecimento de metas, além da criação de desafios para maior consciência das forças do clientes; o *coachee* é único e completo e é o diretor da mudança; e a criação de um relacionamento entre o *coach* e o *coachee* é baseado na colaboração mútua, na escuta ativa, na aceitação sem julgamentos e em feedbacks honestos.

Quanto aos fatores que contribuem para essa eficácia, há diferentes entendimentos. Hodgetts (2002) identificou que dentre os fatores estão: gênero, histórico socioeconômico, experiências pessoais e “química” entre *coach* e *coachee*. Já Rekalde et al. (2015) especificam outros fatores da relação (empatia, respeito mútuo, confiança) e a atributos presentes nessa relação: confidencialidade, autenticidade, transparência, honestidade e profissionalismo. Athanasopoulou e Dopson (ATHANASOPOULOU; DOPSON, 2018) identificaram 4 fatores mais amplos, que de certa forma abarcam os apresentados pelos outros autores: combinação no relacionamento entre o *coach* e *coachee*, alinhamento dos *stakeholders* e colaboração, o gênero do *coach* e do *coachee*, e clareza entre os papéis e as expectativas.

2.3.4 Resultados da aplicação do *Coaching* executivo

A primeira revisão sobre a eficácia do *Coaching* executivo foi realizada em 2001 por Kampa-Kokesch e Anderson (2001), desde então, outros estudos (BOZER; SARROS, 2012; BOZER; SARROS; SANTORA, 2014; MELO, 2014; SHARMA, 2017) e outras revisões (ATHANASOPOULOU; DOPSON, 2018; FELDMAN; LANKAU, 2005; GROVER; FURNHAM, 2016; JONES; WOODS; GUILLAUME, 2015; JOO, 2005; THEEBOOM; BEERSMA; VAN VIANEN, 2014) foram sendo realizadas para se verificar a eficácia do *Coaching* executivo na performance individual e organizacional.

Como visto, Joo (2005) categoriza os resultados da aplicação do *Coaching* executivo em resultados proximais e distais, os resultados proximais são caracterizados pelas mudanças imediatas individuais (comportamentais, atitudinais e cognitivas) do *coachee* após o processo de *Coaching* executivo e os resultados distais são caracterizados pelos objetivos finais como o sucesso do indivíduo e da organização, Bozer e Sarros (2012) e Teeboom, Beersma e Van Vianen (2014) corroboram com esta classificação.

Quanto aos resultados relacionados à performance individual, Bozer e Sarros (2012) realizam um estudo com avaliação antes e logo após o término do programa de *Coaching* executivo para verificar as mudanças que ocorreram a nível individual. Foram analisados a satisfação com sua carreira, o compromisso afetivo com o trabalho, a autoconsciência, a performance em relação às tarefas avaliadas por superiores e a performance no trabalho através de uma autoavaliação e avaliada também por superiores, porém, não identificaram quais variáveis seriam proximais e distais. Dos resultados encontrados, a satisfação com a carreira foi a variável que teve um maior benefício e os autores verificaram que o impacto do *Coaching* executivo na performance da organização foi baixo.

Mais especificamente aos resultados distais que refletem a performance individual, Teeboom, Beersma e Van Vianen (2014) realizaram uma meta-análise com 18 estudos quantitativos para avaliar a eficácia do *Coaching* em um ambiente organizacional. As variáveis que representaram os resultados distais foram: desempenho/ habilidades, bem-estar no trabalho, saber lidar com situações estressantes, atitudes positivas no trabalho, responsabilidade quanto aos objetivos. Para os autores, desempenho/ habilidades representam: número de vendas, desempenho do trabalho avaliado pelo supervisor, comportamento de liderança transformacional; bem-estar no trabalho significa bem-estar, saúde, sentimento de preenchimento, respostas afetivas, ansiedade, estresse e *burnout*; saber lidar com situações estressantes são medidas de auto eficácia e *mindfulness*; atitudes positivas no trabalho são medidas relacionadas com respostas cognitivas, afetivas e comportamentais tanto para o trabalho como para a carreira, comprometimento com o trabalho e satisfação com a carreira; e responsabilidade quanto aos objetivos são medidas relacionadas ao estabelecimento, cumprimento e avaliação de metas. Os resultados demonstraram que houve um impacto positivo em todas as variáveis que representam a performance individual.

Em se tratando de resultados advindos da aplicação de *Coaching* executivo em momentos de mudanças ou turbulências organizacional, que geram incertezas, Grant (2014) realizou um estudo para verificar se o *Coaching* executivo poderia ajudar os gestor neste tipo de situação. Foram utilizadas as abordagens baseadas em solução e a cognitiva-comportamental

durante as sessões. As avaliações aconteceram em dois momentos, antes da primeira sessão e logo após o término da última sessão. O presente estudo apresentou dados originais indicando que o *Coaching* executivo em tempos de mudança organizacional pode de fato ter uma ampla gama de efeitos positivos como a melhora do pensamento com foco na solução, desenvolver maior prontidão para mudanças, aumentar a autoeficácia de sua liderança e a realização de metas relacionadas ao trabalho, ter mais resiliência e diminuir a depressão.

Visto que as revisões anteriores não haviam analisado especificamente os impactos no nível organizacional, Grover e Furnham (2016) realizaram uma meta-análise com estudos quantitativos, considerando as intervenções de *Coaching* executivo, *Coaching* de liderança e *Coaching* de negócios, para esta finalidade. Dos estudos, foram incluídos os que utilizaram um *coach* profissional, podendo ser externo ou interno à organização, não sendo o supervisor direto e os que utilizaram o *Coaching* executivo com outros tipos de intervenções como treinamentos tradicionais (melhoria de liderança, gestão e feedbacks). Foram encontrados 46 estudos na sua maioria revisados por pares. Os autores dividiram os resultados em individuais e organizacionais. Os resultados individuais foram caracterizados pela auto eficácia e realização de objetivos, pelos fatores psicológicos (ansiedade, estresse, depressão, resiliência e bem-estar), pela satisfação e performance (satisfação com o trabalho, satisfação com a carreira e satisfação com a vida pessoal, performance e auto consciência), outros (mudança de competência, flexibilidade gerencial, pensamento voltado para foco na solução e prontidão para mudanças). E os resultados organizacionais foram considerados como a liderança transformacional, o engajamento no trabalho, a satisfação dos subordinados, a rotatividade de funcionários, a melhora e desenvolvimento da competência de comunicação, o crescimento da organização, a eficácia na implementação de um plano de melhorias para a organização e o comportamento durante as reuniões.

Resultados individuais intangíveis advindos da aplicação de *Coaching* executivo são difíceis de serem identificados, desta forma Sharma (2017) explorou através do *grounded theory* como o *Coaching* pode agregar valor para as organizações (Figura 7). Para a autora, as principais características do processo de *Coaching* identificadas pela autora que levam ao pensamento “Kaleidoscópico” é a criação de ambiente seguro, sem julgamentos, em que o *coach* cria um relacionamento de confiança e apoio e estimula novos desafios. O pensamento “Kaleidoscópico” é o momento que o *coachee* consegue parar um momento do seu dia para refletir e visualizar uma situação de diferentes perspectivas, assim, obtendo uma nova compreensão. A autora sugere que os resultados individuais intangíveis podem desempenhar um papel fundamental nos resultados individuais observáveis e consequentemente nos

resultados organizacionais e ressalta a importância de se incluir a análise dos resultados intangíveis na avaliação da eficácia do *Coaching* nas organizações.

Figura 7 - Impacto do *Coaching* nos resultados individuais e organizacionais

Fonte: Adaptada de Sharma (2017).

Outra forma de se categorizar os resultados foi apresentada por Athanasopoulou e Dopson (2018) que realizaram uma das mais recentes e extensas revisões sistemáticas sobre os resultados da aplicação de *Coaching* executivo, realizada com 84 estudos revisados por pares, tanto qualitativos quanto quantitativos e tendo o *coach* como sendo externo à organização. Os resultados foram incluídos em três categorias: o *coachee*, a organização e o *coach*, na categoria o *coachee*. Pode-se observar que nos resultados positivos, a categoria o *coachee* obteve mais resultados, seguida pela categoria o *coach* e por fim, a organização. Desta forma, os autores criaram três subcategorias para os resultados positivos do *coachee*: desenvolvimento pessoal, o *coachee* com os outros e o *coachee* com o trabalho (Quadro 2), semelhante a forma de categorizar competências do gestor de Mintzberg (2009). Os resultados positivos para a organização foram: aumentar a satisfação do gestor, aumentar a produtividade, liderança de eficácia e a cultura organizacional. Quanto as percepções positivas sobre a eficácia do *coach* e seu desenvolvimento foram identificados fatores como demonstração do engajamento do *coach* durante o processo, atualização e aquisição de novos conhecimentos e habilidades. Quanto aos aspectos negativos, na categoria o *coachee* foram: o *Coaching* é mais eficaz em alguns grupos do que em outros, em casos graves o *Coaching* executivo pode ser ineficaz, os *coachees* nem sempre vêm valor no *Coaching* executivo, a diferença de expectativas de sucesso entre a organização e o *coachee* e o *Coaching* executivo pode não apresentar bons resultados quando o *coachee* tem baixa motivação, se dedica por menos tempo ou estabelece metas muito arrojadas. Para a organização, os efeitos negativos identificados foram: há variações entre os resultados apresentados sobre a diferença de performance de um grupo que participou do *Coaching* executivo e do que não e outro efeito é que em organizações de pequeno e médio porte, observa-se uma maior eficácia nos aspectos individuais do que nos organizacionais. Por

fim, os efeitos negativos sobre o *coach*: contam com feedback informal e raramente medem a própria performance e dificuldade em lidar com gestores resistentes.

Quadro 2 - Resultados do *Coaching* executivo na performance do *coachee*

Categorias de resultados positivos de <i>Coaching</i>	Exemplos de resultados positivos específicos por categoria
Desenvolvimento pessoal <ul style="list-style-type: none"> · Superando comportamentos ou experiências anteriores · <i>Coaching</i> executivo visto como uma experiência eficiente, positivo ou uma mudança de vida · Melhor gerenciamento pessoal/controle pessoal · Melhora nas habilidades pessoais ou no desenvolvimento de novas habilidades pessoais 	<ul style="list-style-type: none"> . Redução do estresse/ansiedade . <i>Coaching</i> visto como uma fonte de suporte e encorajamento . Aumento da satisfação no trabalho e na vida . Melhora da resiliência . Melhor gerenciamento do tempo . Adaptabilidade/flexibilidade . Aumento na habilidade e qualidade em definir objetivos
O <i>coachee</i> com os demais <ul style="list-style-type: none"> · Melhor habilidade de liderança · Melhor qualidade nas interações e relacionamentos 	<ul style="list-style-type: none"> . Melhor gerenciamento e desenvolvimento dos demais . <i>Coachee</i> é percebido pelos demais (subordinados ou superiores) como um líder mais eficiente após o <i>Coaching</i> . Aumento da colaboração e na habilidade de construção de times . Melhor habilidade de comunicação
O <i>coachee</i> com o trabalho <ul style="list-style-type: none"> · Desempenho/produtividade no trabalho e planejamento · Ambiente de trabalho estimulante 	<ul style="list-style-type: none"> . Impacto positivo nas variáveis psicológicas que afetam a performance (ex. autoconsciência, desenvolvimento de qualidades de liderança autênticas) . Aumento no entendimento do <i>coachee</i>, encaixe no trabalho, relacionamento e comprometimento em apoiar a organização . Aumento na habilidade de organização da agenda . Sentimento de maior valor no trabalho . Melhor habilidade de construção de relacionamento entre áreas com funções diferentes . Melhor bem-estar no local de trabalho

Fonte: Traduzido e adaptado de Athanasopoulou e Dopson (2018).

No Brasil, o estudo de Melo (2014), dissertação, avaliou através de uma pesquisa-ação a influência da aplicação do *Coaching* executivo no desenvolvimento de competências emocionais e habilidades gerenciais e nível de aprendizado. Os resultados indicam melhorias nos padrões cognitivos, emocionais e comportamentais como autoconfiança, autocontrole emocional, trabalho em equipe, empatia, habilidade de tomar decisões em condições de ambiguidade, comunicação (ouvir e dar feedback), relacionamento dos gestores e

colaboradores. Outros resultados foram verificados como melhoria na performance, na motivação pessoal, nos relacionamentos, na flexibilidade e maior adaptabilidade às mudanças.

2.3.5 A pesquisa sobre a aplicação do *Coaching* executivo

Artigos de revisão de literatura também têm buscado analisar o *Coaching* executivo além da perspectiva da conceituação e dos seus efeitos positivos ou negativos, trazidendo à luz a discussão acerca de tendência de adoção de metodologias de pesquisa no seu estudo. Metodologias utilizadas em estudos sobre a eficácia do *Coaching* executivo foram abordadas, sendo que o primeiro estudos é o de Joo (2005), que analisou publicações em revistas de prática e acadêmicas, verificando que a abordagem qualitativa era predominante, principalmente o estudo de caso. Mais recentemente, as revisões foram se tornando mais rigorosas, como a de Theeboom et al. (2014), com critérios de inclusão e exclusão determinados, com foco em estudos quantitativos e preocupações com a robustez dos resultados. A de Grover e Furnham (2016), ainda quantitativa, e a de Athanasopoulou e Dopson (2018), analisando estudos tanto quantitativos como qualitativos, incluíram apenas periódicos revisados por pares. Em 2019, De Haan (2019) apresenta revisão sistemática sobre a eficácia do *Coaching* executivo em estudos exclusivamente de abordagem qualitativa, incluindo tanto periódicos com pesquisas revisadas por pares como estudos de dissertações e apresentados em congressos.

Joo (2005) observou que a maior parte dos estudos vieram das Revistas de prática e não foram incluídos estudos que abordassem o gestor como *coach*. O autor observou que 60% dos 78 artigos tiveram a perspectiva da gestão e dos Recursos Humanos, enquanto 40%, da terapia ou psicologia clínica. Dos 11 artigos de pesquisa, os 3 temas identificados foram características do *coach* e *coachee*, processo do *Coaching* e resultados da aplicação do *Coaching*; 5 estudos utilizaram abordagem qualitativa e 6, quantitativa. Dos estudos de abordagem qualitativa, a maioria são estudos de caso, baseados em observações e entrevistas, e dos de abordagem quantitativa, um usou correlação e análise inferencial, e os demais utilizaram estatística descritiva. O autor critica a falta de informação quanto a metodologia e amostra, pois acredita que isto limita a aplicabilidade e generalização destes estudos., e o pequeno tamanho da amostra e a utilização de métodos estatísticos simples. Aponta que não houve uma análise diática, ou seja, que abordasse a relação entre *coach* e *coachee*, o poderia trazer maior qualidade ao conhecimento gerado.

Quanto à eficácia do *Coaching* em um ambiente organizacional, Theeboom et al. (2014) realizaram uma revisão quantitativa através da meta-análise de 18 estudos. Foram incluídos

apenas estudos que abordaram a população não clínica em que o *Coaching* foi aplicado por um *coach* externo e profissionalmente treinado. Quanto ao número de sessões, houve maior incidência em mais de 5 sessões, sendo 10 sessões o mais utilizado. Os autores avaliaram se o número de sessões influencia a eficácia do *Coaching* e identificaram que não há relação entre as variáveis. Avaliam ainda que para quem tem problemas menos complexos são necessárias menos sessões e por isso se justifica a eficácia do *Coaching* mesmo com poucas sessões e neste caso normalmente utiliza-se a abordagem do foco na solução.

Outro estudo voltado à eficácia é o de Grover e Furnham (2016), que realizaram uma revisão sistemática de estudos quantitativos. Foram excluídos estudos que utilizam o *Coaching* para estudantes universitários, que utilizam o *Coaching* gerencial, *Coaching* em pares ou em times, *Coaching* de vida, para a saúde e com foco para desempenho de atletas, também os que foram realizados de forma virtual e estudos qualitativos. Foram identificados 52 estudos sendo que a maior parte foram de periódicos revisados por pares, 4 estudos de dissertação e 2 de conferências. Mais da metade das pesquisas utilizaram o *design* de avaliação pré e pós o *Coaching*, 16 utilizaram apenas a avaliação pós-*Coaching* e apenas 5 avaliaram os resultados alguns meses após, de forma longitudinal. Quanto aos instrumentos de coleta, a maioria dos estudos utilizou questionários ou entrevistas, sendo que 20 estudos utilizaram o autorrelato, e a maior parte utilizou o autorrelato combinado com outras formas de avaliação. Quanto ao objetivo do estudo, a maioria focou nos resultados individuais do *coachee* e um terço buscou avaliar também os impactos na organização, através de avaliação dos subordinados por exemplo. Os autores identificaram três principais áreas que avaliam a eficácia do *Coaching* que são sobre o *coachee*, o *coach* e a relação entre eles. Os autores reforçaram a importância dos estudos qualitativos em fenômenos complexos como o *Coaching* tanto para serem utilizados em estágios iniciais e de exploração como para orientar futuras pesquisas quantitativas.

Em relação aos resultados pessoais e profissionais do *Coaching* executivo em que o *coach* é externo à organização, Athanasopoulou e Dopson (2018) fizeram uma extensa revisão sistemática de 110 artigos em 37 periódicos acadêmicos, revisados por pares. Os autores destacam a alta heterogeneidade das perspectivas sobre os resultados do *Coaching* executivo como: explorar um método de *Coaching* específico, estudos de caso com foco no *coachee* ou em um grupo, fatores que influenciam o *Coaching* e a eficácia do *coach*. Dos 110 estudos, um terço focam apenas no *coachee* e outro terço no *coachee* e em outros stakeholders. Referente à robustez metodológica e triangulação dos resultados os autores observaram que há muitas variações: o estudo de caso é o método mais utilizado, com 44 estudos de caso focando em um ou mais *coachees*, e que 26 analisaram os impactos na organização e 18 no indivíduo. Outra

constatação foi que o número de estudos que utilizam questionários e entrevistas qualitativas, avaliações pré e pós *Coaching* têm crescido. Os estudos quase-experimentais ou randomizados controlados voltados a testar o efeito do *Coaching* executivo estão sendo mais utilizados recentemente, além de estudos que utilizaram a meta-análise ou revisão sistemática.

Em concordância com Grover e Furnham (2016), os autores também encontraram pesquisas em que utilizam o autorrelato e acrescentam que em quase um quarto dos estudos o autor do estudo é também o *coach* que aplica a intervenção do *Coaching* executivo. No entanto, Athanasopoulou e Dopson (2018) acreditam que o autorrelato do *coachee* quando o autor é o *coach* pode comprometer a pesquisa, pois o *coachee* pode aumentar o real resultado durante a autoavaliação. Para minimizar isso, os autores recomendam a triangulação de múltiplas fontes de dados, principalmente de pessoas que estão no mesmo ambiente organizacional do *coachee*, realizando avaliações pré, durante e pós *Coaching*. Os autores compreendem que o estudo de caso é utilizado para explorar contextos sociais da aplicação do *Coaching* executivo de forma mais profunda, porém identificam que como a amostra é pequena e muito específica, a transferência destes resultados para outros contextos é baixa. Para minimizar isto, sugerem que também sejam incluídos feedbacks de outros *stakeholders* combinados com outras fontes de dados. Para os autores, as pesquisas que utilizam *surveys* ignoram o contexto social, porém, como contam com uma amostra maior, se tornam mais adequados no que se refere a verificar tendências sobre a eficácia do *Coaching* executivo. Outros métodos utilizados nas pesquisas sobre a eficácia do *Coaching* executivo foram entrevistas qualitativas semiestruturadas para rastrear mudanças ao longo do tempo, a utilização de grupos controle randomizados e análise estatística rigorosa, contribuindo para a robustez quantitativa dos resultados.

Na perspectiva de estudos qualitativos, De Haan (2019) realizou uma revisão sistemática sobre o *Coaching* executivo e o *Coaching* no ambiente de trabalho entre 1995 e 2019. Foram excluídos os artigos com foco no *Coaching* esportivo e no *Coaching* com foco no estilo de liderança de gestores de linha, além dos estudos quantitativos, métodos mistos e dissertações e pesquisas que foram consideradas como não originais. Foram encontrados quatro tipos de pesquisa qualitativa: estudo de caso, pesquisa-ação, pesquisa de campo fenomenológica e pesquisas de processo (*process research*). Na análise do autor, o estudo de caso também aproxima o pesquisador da prática, mas de forma retrospectiva e através dos registros sobre as sessões, e são utilizados para analisar apenas uma sessão ou todo o processo de *Coaching* em ordem cronológica. Também são utilizados para analisar as escolhas realizadas pelo *coach* e pelo *coachee* em cada momento e para analisar os efeitos do processo de *Coaching* ao longo do tempo. Quanto a diferentes tipos de estudos de caso, De Haan (2019) identificou

que os principais temas analisados em estudos de casos únicos foram analisar o envolvimento de longo prazo do *Coaching* executivo; uma determinada abordagem de *Coaching*; determinados instrumentos de avaliação; escolhas conceituais e práticas realizadas pelo *coach*; e análise detalhada das perspectivas do *coach* e do *coachee* sobre o mesmo processo de *Coaching*, e os temas nos estudos de caso múltiplos foram analisar os efeitos do *Coaching* na organização; fatores que contribuem para os resultados do processo de *Coaching*; descrições de processos de *Coaching*, e sobre aspectos psicológicos.

De Haan (2019) também caracterizou a pesquisa de campo fenomenológica, que também ocorre no momento que estão sendo realizadas as sessões, porém, diferente da pesquisa ação, o pesquisador analisa a situação de fora como um terceiro que observa e pode interagir com o *coach* ou o *coachee* durante o processo, ou seja, não está envolvido no processo. Por fim, para o autor, a pesquisa do processo visa mapear investigar perspectivas de acordo com diferentes partes, por exemplo, a dinâmica entre o *coach* e o *coachee*, a identificação de fatores de sucesso entre *coaches*, *coachees* e patrocinadores e o impacto de possíveis apoios e barreiras encontradas durante a experiência do processo de *Coaching*.

No Brasil, o estudo de Melo (2014), que realizou uma pesquisa-ação para avaliar o desenvolvimento da liderança, aplicando avaliações em 3 momentos: antes do processo de *Coaching* executivo, após cada sessão de *Coaching* executivo, e após o término de todas sessões. Foram definidos quatro objetivos específicos para verificar os impactos pós intervenção: a) se houve desenvolvimento de competências emocionais e sociais, b) se houve desenvolvimento de habilidades gerenciais baseado em Mintzberg 1974, c) se houve aumento no nível de aprendizado baseado em Fleury e Fleury 2008 e d) se houve outros benefícios baseado em Whitmore 2010.

O panorama exposto nesse tópico demonstra que estudos recentes têm procurado evidenciar as tendências em termos de abordagens e processos metodológicos na busca de orientar estudos sobre o tema o que apoiará o rigor e desenvolvimento do conhecimento científico do *Coaching* executivo.

2.4 APROXIMAÇÃO ENTRE *COACHING* E GESTÃO DO ESPORTE

Desde a criação da metodologia The Inner Game de Gallwey na década de 1970, o *Coaching* vem sendo replicado e adaptado para diferentes contextos como na música, medicina, psicologia, empresas, entre outros (BROCK, 2008). Quando aplicado nas empresas, obteve bons resultados surgindo variações do *Coaching* como o *Coaching* de negócios, o *Coaching*

executivo, o *Coaching* gerencial, o *Coaching* de liderança entre outros. Desta forma, buscamos verificar na literatura se e como o *Coaching* tem sido aplicado e estudado na Gestão do Esporte.

Rocha (2005) em seu artigo de revisão propôs o caminho inverso, que o *Coaching* aprimorado no setor empresarial retornasse para o meio esportivo para instrumentalizar os técnicos esportivos, mas não se refere a gestão das organizações.

Gordon (GORDON, 2007) destaca práticas e discussões entre as práticas da psicologia do esporte e do *Coaching* de negócios através da perspectiva de um psicólogo do esporte, apresentando elementos no sentido de gerar mais debate, entre psicólogos que utilizam o *Coaching* sobre como poderiam se beneficiar da psicologia do esporte.

Jenkins (2010a) ilustra como e se o *Coaching* executivo poderia ajudar um atleta que causou polêmicas por conta de seu comportamento agressivo na sua carreira na transição de carreira para treinador. Esta diretriz despertou o interesse de estudiosos com especializações tanto no esporte em geral, em futebol, nas ciências do esporte, em treinamento da modalidade esportiva como na área da gestão, no *Coaching* executivo, no *Coaching* de negócios, na liderança e gestão, como também na psicologia clínica (JENKINS, 2010b). Alguns dos estudiosos citados pelo autor posicionaram argumentos prós e contra a utilização do *Coaching* executivo para esta finalidade.

Um desses estudiosos é Brock (2010), que aponta que não é apenas a aplicação do *Coaching* executivo que garante um benefício, na verdade são múltiplos fatores que contribuem com o sucesso ou não do *Coaching* executivo. Neste caso, a autora aponta um fator crítico e principal que é a motivação do atleta em querer mudar e estar aberto para isso e como segundo fator destaca se ele tem clareza em quais são os resultados que quer atingir. No entanto, o relato da autora é válido para outros contextos de aprendizado, pois sempre irá demandar a necessidade do estar disposto a passar por este processo, não apenas na área do esporte, como em diversas outras áreas. Já Little (2010), na visão da psicologia, recomenda não iniciar o *Coaching* executivo caso o cliente tenha psicopatologias, pois o *Coaching* executivo não é indicado para solucionar este tipo de questão.

Quanto a aplicação em atividades relacionadas a indústria do esporte, mais especificamente quanto a sua aplicação, Popp, Simmons e Mcevoy (2017) desenvolveram pesquisa avaliando a eficácia das técnicas de treinamento no setor de venda de ingressos no esporte. Participaram 140 pessoas, sendo 52% representantes de vendas e 48% gerentes de vendas. Os autores identificaram que dentre as onze metodologias utilizadas nos treinamentos, o “*Coaching/mentoring*” utilizado informalmente foi uma das três técnicas consideradas com muito eficaz, as outras duas foram observações de pares atuando e revisões gerenciais formais.

Outro estudo visto anteriormente de Arraya e Porfírio (2017) identificou que o *Coaching* formal/informal tem sido utilizado nas organizações esportivas e foi considerado o segundo método de treinamento mais eficaz para a performance organizacional de diferentes organizações e segmentos do esporte. Os autores consideraram o *Coaching* formal / informal se baseia na aprendizagem de forma ativa e não passiva. O *Coaching* formal foi considerado como um processo formal com etapas de análise, metas, plano de execução, recursos e cronograma para acompanhamento do progresso. Enquanto o *Coaching* informal foi considerado como um esforço contínuo de aproveitar as oportunidades e transformá-las em treinamentos informais com *feedbacks* e análises durante ou após a situação. Os autores citam que pode ser realizado internamente, porém o *coach* precisará de um treinamento antes. Porém, os autores não verificaram como foram estas aplicações e nem quais foram os resultados na performance organizacional.

Outro estudo foi realizado por Frawley, Favaloro e Schulenkorf (2018), que citam que duas das três organizações esportivas estudadas utilizaram a combinação de ações que incentivassem o aprendizado através da experiência e do oferecimento de oportunidades informais de *mentoring* e *Coaching* para desenvolver a liderança. No entanto, os autores não tinham como objetivo aplicar e analisar mais especificamente o *Coaching* e seus resultados.

No sentido de buscar a existência de estudos sobre a aplicação do *Coaching* na gestão de organizações esportivas, Nakamura et al. (2019) apresentaram uma revisão sistemática de 579 artigos, desde a primeira edição até a última edição de 2018, em 3 revistas nacionais e uma internacional de Gestão do Esporte: Revista Intercontinental de Gestão Desportiva (RIGD), Revista de Gestão e Negócios do Esporte (RGNE), PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review, The International Sport Management's Journal. Apesar de não terem sido encontrados artigos originais com foco na aplicação do *Coaching* na Gestão do Esporte, o executivo foi citado no artigo de Larson e Maxcy (2013) que propuseram um modelo de contratação técnicos de ciclismo comparando com os procedimentos na indústria do *Coaching* executivo. Os autores com base na similaridade entre os dois campos, propõem a contratação descentralizada e a contratação por um tempo pré-determinado, seja para uma competição esportiva ou para um projeto específico, e com objetivos claros como a melhora da performance.

Um outro levantamento, realizado nesta Dissertação foi feito em 7 bancos de dados: Sports Discus/EBSCO, Scopus, Eric/ProQuest, Medline/PubMed, PsychINFO(APA), Web of Science e Google Acadêmico de artigos revisados por pares, utilizando os termos “executive *Coaching*”, “business *Coaching*” e “sport management”. Foram identificados três estudos que apontaram recomendações de aplicações do treinamento de *Coaching* executivo em diferentes

perspectivas: para ajudar o gestor do esporte a gerenciar melhor seus desafios e demandas diárias (ARNOLD; FLETCHER; MOLYNEUX, 2012), para aprimorar o desempenho de líderes e gerentes tanto do esporte de elite (FLETCHER; ARNOLD, 2011) quanto da equipes de vendas de ingressos (IRWIN; SUTTON, 2011), para desenvolver a liderança aos gerentes do esporte (Fletcher & Arnold, 2011).

Irwin e Sutton (2011) relatam que a prática do *Coaching* é bem utilizada para a área de vendas, mas que apenas um estudo, de 1993, apresentou como este treinamento foi realizado. Desta forma, os autores sugerem que práticas utilizadas pelo treinador Paul Brown dentro de campo sejam implementadas para treinar a equipe de vendas de ingressos de eventos esportivos.

Fletcher e Arnold (2011) sugerem que psicólogos do esporte ampliem seu campo de atuação para contextos da psicologia ocupacional e da gestão de recursos humanos. Para tal, os autores sugerem que estes profissionais se especializem em técnicas do *Coaching* executivo para poderem contribuir de forma mais eficaz para que líderes e gerentes do esporte de elite possam melhorar seus desempenhos. Os autores acreditam que as técnicas do *Coaching* executivo poderão ser transferidas para consultoria de gestão e melhoria da performance em liderança nos esportes de elite. Em 2012, Arnold, Fletcher e Molyneux estenderam esta recomendação também para quem trabalha como consultor tanto para organizações esportivas quanto para líderes e gerentes do esporte (ARNOLD; FLETCHER; MOLYNEUX, 2012).

Os autores explicam que a aplicação do *Coaching* executivo é relevante pois os gestores de esportes podem ter papéis diferentes conforme o contexto e o esporte que atua, por isso, uma intervenção personalizada seria recomendada e que poderia ser utilizado também para ajudar os gestores do esporte a melhorar seus desafios e demandas diárias e seu relacionamento com os stakeholders.

Destaque para um quarto estudo, de 2003, que sugeriu que o gestor utilize o *Coaching* para treinar seus próprios funcionários (HORCH; SCHÜTTE, 2003), mas os autores não aplicaram e avaliaram o treinamento na prática, mas especificaram quais competências específicas são mais relevantes para qual contexto e tipo de organização. Neste caso, os autores apontaram que a competência de *Coaching*, que se entende como competência de liderança, é mais indicada para gestores que trabalham em organizações de pequeno porte, pois precisam treinar sua equipe tanto em relação ao serviço que irão ofertar como ao conteúdo que irão implementar.

Em outros levantamentos sobre o tema foram encontradas em anais de congressos e em relatórios de pesquisa sugestões de utilização da aplicação do *Coaching* executivo na Gestão do Esporte. Mokhtari; Safania e Zarandi (2018) sugerem que o *Coaching* executivo seja

aplicado em gestores do esporte para que possam desenvolver habilidade política, vontade política e percepção a política organizacional. Wohlfart et al. (2019) citaram um trecho de um entrevistado em sua pesquisa no qual um dos gestores do esporte cita o *Coaching* executivo como uma forma para se desenvolver a liderança.

Da mesma forma, nas obras de Taylor et al. (2008) e de Skinner et al. (2017) sobre a Gestão do Esporte, o *Coaching* foi citado como uma forma de treinamento que poderia ser aplicado na Gestão do Esporte, mas os autores não apresentam pesquisas que já o tenham aplicado.

No entanto em outras obras analisadas verificamos que não abordam o tema *Coaching* mas tratam de formação e treinamento de formas distintas (CHELLADURAI; KERWIN, 2017; FLANNERY; SWANK, 1946; MATTAR; MATTAR, 2013; MAZZEI; BASTOS, 2012; PARKHOUSE, 2001; SLACK; PARENT, 2006).

Robinson et al. (2012) abordam o *Coaching* como uma opção para uma necessidade de alguém do conselho assumir a função do CEO. Esta opção se enquadra para situações de curto prazo e em caso de gestão ineficaz por parte do CEO. Neste caso, não houve uma explicação maior sobre o *Coaching* para avaliarmos as semelhanças. Entretanto, Scott (2014) compreende o *Coaching* como estilo de liderança na gestão. O autor apresenta duas visões, uma mais tradicional de Lewin, Lippitt e White (1939)⁶ com três estilos de liderança: autoritário, participativo e não direcionador; e a segunda visão mais atualizada de Goleman (2000)⁷ com seis tipos de liderança: coercitiva, autoritária, agregador, democrático, criador de tendências e *Coaching*. A definição de *Coaching* citada foi:

Desenvolve pessoas para o futuro. A competência de liderança inclui desenvolver os demais, empatia e autoconsciência. Este estilo funciona melhor para ajudar os funcionários melhorarem a performance ou desenvolver força a longa prazo.” (SCOTT, 2014, p. 9).

Além disso, o autor relata que há poucos estudos sobre *Coaching* de liderança na perspectiva organizacional e estratégica na gestão, nos processos, nas crises, para resolução de problemas e tomada de decisões.

Por fim, embora não versando especificamente sobre Gestão do Esporte, na resenha do livro “Formando atletas de futebol com *Coaching*” de Ricardo Policarpo de Oliveira, publicado em 2016⁸, é relatado por Ribeiro e Silva (2016) que o autor da obra sugere a aplicação prática

⁶ LEWIN, K.; LIPPITT, R.; WHITE, R. Patterns of aggressive behavior in experimentally created “social climates”. *The Journal of Social Psychology*, v.10, p.269-308, 1939.

⁷ GOLEMAN, D. Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 2000.

⁸ OLIVEIRA, R. P. *Formando atletas de futebol com Coaching*, São Paulo: Ser mais. 2014

do *Coaching* na Gestão do Esporte, para uma nova gestão para as categorias de base de clubes, melhorias no processo de seleção dos novos talentos e melhorias nas instalações dos clubes.

O banco de teses da Capes (2020) foi consultado, buscando pelas palavras “Coaching executivo”, “executive Coaching”, “Coaching de negócios” e “business Coaching”, em dissertações e teses. Foram encontrados 18 estudos. Observou-se que os estudos foram realizados a partir de 2010, sendo que mais de 60% deles foram realizados nos últimos 5 anos, sob a perspectiva da educação, administração e psicologia. Apesar deste crescente interesse em investigar o Coaching executivo, não foram encontrados estudos que abordassem a aplicação do Coaching executivo e nem do Coaching de negócios na Gestão do Esporte. Também foi realizada a pesquisa no banco de dados de dissertações e teses da USP (2020) através dos termos “Coaching executivo”, “executive Coaching”, “Coaching de negócios”, “business Coaching” e “Coaching” no título, resumo e palavras-chaves. Foram encontrados 4 estudos sobre o *Coaching*, porém sob a perspectiva da administração, da enfermagem, do profissional da informação e da saúde e bem-estar, sendo o primeiro realizado em 2008. Mas também não foram encontrados estudo na perspectiva da Gestão do Esporte.

Em síntese, tendo em vista o que foi identificado em relação a aproximação entre a Gestão do Esporte e *Coaching*, é possível observar que o *Coaching* na literatura de Gestão do Esporte foi destacado tanto como um estilo de liderança (SCOTT, 2014), como uma competência do gestor para treinar sua equipe (HORCH; SCHÜTTE, 2003), como uma forma de treinamento informal (FRAWLEY; FAVALORO; SCHULENKORF, 2018; POPP; SIMMONS; MCEVOY, 2017) e como uma forma de treinamento estruturado fornecido pela organização (SKINNER; STEWART, 2017; TAYLOR; DOHERTY; MCGRAW, 2008).

As aproximações entre o esporte e o *Coaching* executivo ou o *Coaching* de negócios realizadas nestes estudos (ARNOLD; FLETCHER; MOLYNEUX, 2012; FLETCHER; ARNOLD, 2011; GORDON, 2007; LARSON; MAXCY, 2013) correram no campo da psicologia esportiva para aumentar seu escopo de atuação no atendimento a gestores esportivos ou como sendo ferramenta para os *coaches* executivos e como ferramenta no processo de gestão de recursos humanos, mais especificamente quanto ao processo de contratação de técnicos de modalidade.

Estudiosos do esporte recomendaram que o *Coaching* seja utilizado por atletas ou treinadores, enquanto que os da Gestão do Esporte recomendam que o *Coaching* seja utilizado para desenvolver habilidades políticas, liderança (FLETCHER; ARNOLD, 2011; WOHLFART et al., 2019), para melhorias nos processos de gestão. A aplicação foi citada para

o desenvolvimento da liderança dos gestores e para equipes de vendas mas não são descritos os processos desta aplicação e seus resultados.

No Brasil, verifica-se uma tendência do interesse de alunos da pós-graduação de diferentes áreas, como a enfermagem, a saúde, a psicologia e a administração, em pesquisar o tema *Coaching* nos últimos 10 anos, com uma crescente maior nos últimos 5 anos. Porém, existe esta lacuna na literatura em relação a estudos sobre a aplicação do *Coaching* no contexto da Gestão do Esporte, tanto no Brasil como em outros países.

Nesta dissertação não iremos analisar técnicos e nem equipes operacionais, ou seja, nosso foco será nos gestores e na gestão de organizações. Dessa forma, para suprir a lacuna descrita da aproximação entre *Coaching* executivo e Gestão do Esporte, iremos verificar se a aplicação do *Coaching* executivo com um gestor do esporte poderá auxiliá-lo nas suas necessidades pessoais e organizacionais.

3 METODOLOGIA

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Tendo em vista os objetivos do estudo, relativos a aplicabilidade e avaliação de como a aplicação de um processo de *Coaching* executivo impacta a performance do gestor do esporte e da organização, a presente pesquisa se configura como pesquisa exploratória (GIL, 2006; LI; PITTS; QUARTERMAN, 2008). Exploratória, pois não há conhecimento suficiente acumulado sobre a aplicação do *Coaching* executivo em organizações que atuam com o esporte no Brasil, conforme indicou o estudo de revisão de literatura de Nakamura et al. (2019).

Quanto à abordagem, a opção pela abordagem qualitativa se deu uma vez que a mesma tem sido predominantemente utilizada na pesquisa recente sobre o tema, na qual são utilizadas ferramentas como entrevistas na aplicação de processos de *Coaching* e na verificação de sua eficácia tanto em termos do desenvolvimento das competências do gestor, como em relação aos benefícios nos processos de gestão de organizações (ATHANASOPOULOU; DOPSON, 2018; DE HAAN, 2019; GROVER; FURNHAM, 2016; JONES; WOODS; GUILLAUME, 2015; JOO, 2005; MELO, 2014; MOEN; KVALSUND, 2008; SHARMA, 2017; THEEBOOM; BEERSMA; VAN VIANEN, 2014; WILLIAMS; LOWMAN, 2018). Como vimos, os estudos qualitativos em fenômenos complexos como o *Coaching* executivo são importantes para serem utilizados em estágios iniciais e de exploração (GROVER; FURNHAM, 2016).

Quanto aos métodos de pesquisa, foram aplicados o estudo de caso e a pesquisa-ação, devido a singularidade do fenômeno em um novo contexto, visto que o *Coaching* executivo aplicado à Gestão do Esporte ainda não tem sido explorado (NAKAMURA et al., 2019), resguardadas as especificidades do fenômeno no grupo, organização ou comunidade.

Mesmo centralizados em um caso e reconhecendo a limitação quanto a generalização dos resultados para outros contextos, os estudos de caso têm sido a forma mais utilizada para analisar em profundidade o *Coaching* executivo (ATHANASOPOULOU; DOPSON, 2018; DE HAAN, 2019). O estudo de caso é um estudo empírico em profundidade que permite uma visão mais clara de um fenômeno dentro de seu contexto, e é adequado para pesquisas de caráter exploratório (YIN, 2001). Nesse sentido, diferentes autores da Gestão do Esporte corroboram com essa adequação em pesquisa na área (ANDREW; PEDERSEN; MCEVOY, 2011; CRESWELL, 2014; GIL, 2006; LI; PITTS; QUARTERMAN, 2008; SKINNER; EDWARDS; CORBETT, 2015).

O estudo de caso é considerado ainda um estudo exaustivo e de profundidade a fim de atingir um amplo e detalhado conhecimento acerca de fenômenos pouco conhecidos, preservando assim a unicidade do fenômeno em seu contexto (GIL, 2006). Há duas categorias de estudos de casos. O estudo de caso único que destina-se a observar e explorar um único caso em condições raras acentuando os detalhes e peculiaridades e o estudo de casos múltiplos, que propicia a exploração e construção de teoria pelo fato de analisar de forma empírica casos que quando comparados e replicados podem apresentar peculiaridades ou consistências entre eles (GIL, 2006). Entendemos que o estudo de caso único é a estratégia adequada para responder ao objetivo dessa pesquisa, como ocorre em pesquisas sobre o *Coaching* executivo, apontado em revisões recentes sobre o tema (ATHANASOPOULOU; DOPSON, 2018; DE HAAN, 2019).

A pesquisa-ação é utilizada para explorar o fenômeno no exato momento em que o mesmo acontece. Desta forma, o processo pede para ser formulada uma questão de pesquisa pelo *coach* ou *coachee* e que esta questão seja explorada, respondida, refinada ou transformada durante a prática, de sessão a sessão, o que permite experimentar, por exemplo, diferentes tipos de abordagens de *Coaching* e verificar o resultado da sua própria prática (DEHAAN, 2019).

A Pesquisa-Ação é cíclica ou interativa, normalmente é utilizada dentro da organização com base nos resultados do ciclo anterior e focando em planejar, agir, observar e refletir. Tem o objetivo de explicar o como e o porquê os resultados aconteceram durante e após o término do ciclo, gerando aprendizagem a todos os envolvidos e tornando base para ação para melhorar a prática no próximo ciclo, buscando novas soluções. Por ser co-gerido por partes interessadas, é fundamental envolver todos desde o desenvolvimento da questão da pesquisa, até o momento

de interpretação dos resultados. Para se estabelecer a estratégia da Pesquisa-Ação é necessário conceituar qual será o processo selecionado para o estudo e considerar quais resultados são esperados deste processo, medir os resultados comparando as expectativas prévias dos resultados com os resultados atingidos e julgar se a prática produziu resultados melhor dos que as outras teorias (SKINNER; EDWARDS; CORBETT, 2015).

Este tipo de pesquisa é comum em pesquisas realizadas sobre a eficácia do *Coaching* executivo (DE HAAN, 2019; MELO, 2014). Desta forma, é considerada adequada para gestores do esporte, pois os mesmos lidam com o mesmo ciclo em seu dia-a-dia, que se caracterizam por sistemas únicos e complexos (SKINNER; EDWARDS; CORBETT, 2015). Devido a singularidade de um projeto de Pesquisa-Ação, é necessário atentar ao fato de que assim como no estudo de caso, há limitação para generalizar os resultados para outros contextos.

3.2 O CASO ESTUDADO

Dado que o *Coaching* se caracteriza pela participação voluntária de um gestor, foram contatados pesquisadores e gestores de organizações para se identificar um sujeito para a realização da pesquisa. Um deles, o gestor de um programa esportivo desenvolvido por uma organização privada sem fins lucrativos. Desta forma, a amostra desta Dissertação foi definida por conveniência, pelo acesso ao respondente e pela disponibilidade de tempo para coleta e análise dos dados.

O caso estudado se caracteriza como um gestor, do gênero masculino, idealizador do programa esportivo educacional, que atua há 12 anos na organização de entidade não governamental sendo também o líder e coordenador das atividades do dia-a-dia, realizando interações com gestores de outras áreas da organização, patrocinadores do programa esportivo, profissionais do setor público setor, professores e colaboradores do programa. O gestor é graduado em Educação Física, tem duas especializações e um Mestrado Acadêmico. Também realizou 5 cursos durante sua carreira profissional. As informações do gestor foram levantadas através do Currículo *Lattes* do mesmo.

Em relação à organização, foram levantadas informações em fontes documentais acerca da estrutura organizacional e aspectos da gestão. No site da organização constam: uma apresentação sobre a organização com a data de fundação, missão, visão, objetivos e responsáveis pela diretoria executiva, pelo conselho fiscal e pelo conselho de administração; uma área específica sobre transparência da organização, com apresentação de balanços financeiros; uma área para doação online; uma área com atalhos para as redes sociais como Twitter, Facebook e Youtube e disponibilização de canal aberto e fale conosco; além de uma

área específica para os diversos programas que a organização oferece, incluindo o programa esportivo educativo, a qual contém informações sobre o que é o programa, que utilizam espaços de ensino e espaços públicos para a realização das aulas, quem pode participar, instruções para inscrição no programa, quem são os 10 apoiadores e notícias sobre conquistas e atividades, além de fotos e vídeos.

Da caracterização da organização privada sem fins lucrativos, esta realiza ações e atividades em áreas distintas, não somente esportiva, na cidade de Santos e Guarujá em São Paulo, sendo enquadrada na descrição de Bastos e Mazzei (2020) como organização local, projeto social de entidade que desenvolve a prática esportiva (projetos sociais, institutos fundações).

Na área esportiva oferecem o futebol e o judô como esporte educacional para crianças e jovens. O programa esportivo educacional encontrado no site, consta que são 6 unidades localizados em bairros das cidades de Santos e Guarujá. O programa utiliza o esporte como uma ferramenta para a inclusão social e é voltado para crianças de ambos os sexos de 6 a 14 anos, que podem se inscrever em qualquer momento do ano. As crianças matriculadas têm direito a benefícios como assistência odontológica, seguro contra acidentes, avaliação de aptidão física e acompanhamento escolar. Além das atividades esportivas também são oferecidas festas temáticas durante o ano.

3.3 ETAPAS E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

A pesquisa foi conduzida pela pesquisadora em todas as Etapas (1, 2 e 3). A pesquisadora é formada em Educação Física, especialista em Administração e Marketing do Esporte e com experiência na Gestão do Esporte há 10 anos. A pesquisadora conheceu o *Coaching* em 2014 e desde então buscou se aprofundar no tema fazendo o curso de *Coaching* com Tim Gallwey, conhecido como o “pai” do *Coaching*, realizou leituras para compreender a essência do *Coaching*, como o livro *The Inner Game of Tennis* e leituras complementares e de áreas de atuação mais distantes sua formação em Educação Física e Administração do Esporte como livros de inteligência emocional, inteligência positiva, inteligência social e *mindset*. A pesquisadora também implementou o *Coaching* para melhorar sua própria performance no trabalho, conhecendo e desenvolvendo suas crenças limitadoras, sabotadores, competências e comportamentos, e atuou como líder *coach* com amigos, familiares próximos, além de utilizá-lo de maneira informal na área administrativa e na coordenação de equipes em Gestão do Esporte. Desta forma, a pesquisadora buscou através desta Dissertação estudar o tema de forma

sistematizada e cientificamente, realizando a aplicação do processo de *Coaching*, como uma *coach* externa à organização, e avaliando os impactos através da perspectiva do gestor do esporte.

Uma preocupação em relação ao *coach* externo é que o mesmo não possui um conhecimento a fundo da organização, mas por outro lado, isto pode melhorar a relação de confiança entre o *coach* e o *coachee* (HALL; OTAZO; HOLLENBECK, 1999).

Por ser uma intervenção personalizada (OSATUKE; YANOVSKY; RAMSEL, 2017) e para uma maior robustez do estudo, a partir da coleta de dados documentais (gestor e organização), a pesquisa foi organizada e desenvolvida em um processo com três etapas: Etapa 1 – diagnóstico (validação dos dados documentais e aplicação de entrevista); Etapa 2 - intervenção do *Coaching* executivo e Etapa 3 – avaliação (entrevista), com base em procedimentos adotados em estudos que visam avaliar a aplicação de *Coaching* executivo (ATHANASOPOULOU; DOPSON, 2018; MELO, 2014; SHARMA, 2017). Estudos pré e pós o *Coaching* executivo foram realizados pela maioria dos estudos analisados na revisão sistemática de Grover e Furnham (2016) e de Athanasopoulou e Dopson (2018) e sugeridos para uma maior robustez dos estudos de caso. Estes autores também identificaram que a maior parte dos estudos utilizaram questionários ou entrevistas tanto em forma de autorrelato como o mesmo combinado com outras formas de avaliação para verificar o impacto nos resultados tanto para o gestor como para a organização.

Os procedimentos metodológicos envolvidos em cada uma das etapas estão descritos a seguir.

3.3.1 Etapa 1 – Diagnóstico

Procedimento de coleta

A coleta de dados foi realizada em duas partes: a confirmação dos dados documentais levantados sobre o gestor e a organização (Currículo *Lattes* e site da organização) e o diagnóstico das necessidades e expectativas do gestor.

Foi feito contato por *email* com o gestor, através do qual foi realizado o convite para participação da pesquisa de forma voluntária e foram explicados os objetivos e o processo, os procedimentos éticos e de confidencialidade e a solicitação da assinatura de um Termo. O gestor preencheu e assinou o Termo manifestando estar consciente dos objetivos e do processo e a sua concordância em participar como voluntário da pesquisa.

Após o aceite, foi agendado um encontro virtual, através da plataforma Google Meet, para o dia 26 de julho de 2020, quando foram solicitadas a confirmação das informações documentais do caso estudado, e informações complementares para caracterizar tanto a organização e o contexto em que se está inserida, quanto o perfil do gestor. Os temas abordados na confirmação e complementação dos dados documentais foram: estrutura organizacional da entidade, participação em treinamentos executivos anteriores (formação, cursos, treinamentos, workshops, entre outros) e competências (técnicas, contextuais e comportamentais).

Logo em seguida, foi realizada a entrevista pré-*Coaching* executivo com o gestor, que foi gravada e seu conteúdo foi posteriormente transcrito em sua totalidade, este é um procedimento descrito como autorrelato, e tem sido utilizado na maioria dos estudos como forma de avaliação da eficácia do *Coaching* executivo (ATHANASOPOULOU; DOPSON, 2018; GROVER; FURNHAM, 2016).

Instrumento de Coleta de Dados

Para identificar as necessidades e expectativas do gestor quanto a performance individual e organizacional, foi aplicado o roteiro de entrevista semiestruturada (autorrelato), adaptado do instrumento de Melo (2014). As questões originais foram adequadas quanto a terminologia para o caso estudado e foi incluída uma questão aberta final, que permitiu o entrevistado acrescentar informações que julgasse necessário (APÊNDICE 1). As questões tratam de temas relacionados a visão de futuro, objetivos, problemas, dificuldades, expectativas do gestor quanto a sua performance individual e a performance organizacional do programa esportivo.

Análise dos dados

A análise dos dados documentais levantados e da confirmação do gestor foram realizadas através uma análise descritiva das informações como a estrutura organizacional da entidade, da participação do gestor em treinamentos executivos anteriores (formação, cursos, treinamentos, workshops, entre outros), das competências (técnicas, contextuais e comportamentais), apresentados subtópicos caracterização da organização e caracterização, necessidades e objetivos futuros do gestor.

As respostas às questões da entrevista pré-*Coaching* foram analisadas por meio do processo de Análise de Conteúdo preconizado por Bardin (2006). A análise de conteúdo é

composta por três etapas: pré-análise (leitura e transcrição do material e busca por palavras-chaves); construção das categorias; e análise (BARDIN, 2006). A autora define que as categorias podem ser definidas de três formas: *à priori*, *à posteriori* e de forma mista. *À priori* quando obtidas através da fundamentação teórica; *à posteriori* quando emergem da análise de dados; e mista quando definida inicialmente e podendo ser alteradas ao longo da análise com inclusões, exclusões ou divisões de categorias.

Quanto à performance individual do gestor, foi realizada a análise de conteúdo sendo definidas as categorias iniciais, seguindo a abordagem dedutiva (QUEIRÓS; GRAÇA, 2013), definidas *à priori*, construídas baseadas na fundamentação teórica do *Coaching* executivo de Athanasopoulou e Dopson (2018) e de Sharma (2017), das competências do gestor da administração geral, de Mintzberg (2009), e do gestor do esporte, de Chelladurai e Kerwin (2017), que estão alinhadas e complementam as três categorias de Athanasopoulou e Dopson (2018) (Quadro 3). O quadro contendo as especificações das subcategorias por cada abordagem dos autores é apresentado no Apêndice 3.

Quadro 3 - Categorias de análise definidas *à priori*

Desenvolvimento pessoal (DP)	Caracterizada pelo autodesenvolvimento do gestor em relação à ele mesmo como, por exemplo, a gestão do seu tempo, das suas emoções, das suas atitudes, dos seus pensamentos e conclusões, da sua confiabilidade e da sua carreira.
O <i>coachee</i> com os outros (CO)	Caracterizada pela forma pela qual o gestor orienta, desenvolve, lidera e motiva sua equipe. Também é caracterizada pela forma de comunicação com seus <i>stakeholders</i> , seja ouvindo, observando, informando, apresentando, falando ou escrevendo.
O <i>coachee</i> com o trabalho (CT)	Caracterizada pela relação do gestor com as questões específicas do trabalho, como ter visão de futuro, saber analisar, planejar, operacionalizar, conectar, administrar, monitorar, avaliar e aperfeiçoar.

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Estas três categorias também foram utilizadas nas demais Etapas (2 e 3) para análise dos dados obtidos na pesquisa e na triangulação final.

Quanto à performance organizacional, também foi realizada a análise de conteúdo dos resultados da entrevista pré-*Coaching* e as categorias foram definidas *à priori*, baseada em uma aproximação à teoria de performance organizacional de Hossein et al. (2011): objetivos

organizacionais, recursos do sistema, processos internos, múltiplos constituintes e das fases de gestão estratégica de Parent e O'Brien (2018): planejamento estratégico, formulação de estratégias, implementação da estratégia e controle e avaliação da estratégia.

3.3.2 Etapa 2 – Aplicação do processo de *Coaching* executivo

Procedimento de coleta

A partir dos resultados obtidos na Etapa 1, foi elaborado um processo de *Coaching* executivo baseado nas necessidades e expectativas do gestor e no método de *Coaching* executivo de Moen e Kvalsund (2008). O contexto e as necessidades do *coachee* influenciam tanto nos objetivos quanto no processo a ser utilizado nas intervenções do *Coaching* executivo (KILBURG, 2000).

Dessa forma, o processo se iniciou na primeira sessão com o alinhamento da percepção da *coach* com as expectativas e as necessidades do *coachee* sobre o processo do *Coaching* executivo. Durante o processo foram definidos os objetivos e ferramentas que foram aplicados nas demais sessões.

A quantidade de sessões pode variar de acordo com a necessidade e experiência do *coachee* (BOZER; SARROS, 2012), pois cada *coachee* tem um perfil e uma velocidade de aprendizado (OSATUKE; YANOVSKY; RAMSEL, 2017) e porque problemas mais complexo podem demandar mais sessões (THEEBOOM; BEERSMA; VAN VIANEN, 2014). A literatura mostra que na maior parte dos estudos foram realizadas em aproximadamente 10 sessões (JONES; WOODS; GUILLAUME, 2015; THEEBOOM; BEERSMA; VAN VIANEN, 2014), com intervenções semanais para desenvolvimento das principais necessidades apontadas pelo gestor.

Desta forma, a quantidade de sessões e a duração foram definidas no decorrer do processo, em conjunto com o *coachee*. Então, no presente estudo foram realizadas 10 sessões de *Coaching* executivo, uma vez por semana, entre Agosto e Outubro de 2020, com duração aproximada de 2 horas cada.

De acordo com a revisão sistemática de Athanasopoulou e Dopson (2018), o procedimento de estudos de caso com apenas um gestor é frequente na literatura. Os autores destacam que em parte das pesquisas o *coach* foi o próprio autor pesquisador, externo à organização.

Instrumento de Coleta de Dados

Os instrumentos e ferramentas utilizados nas sessões foram definidos conforme o desenvolvimento e necessidade das mesmas e do processo como um todo, recorrendo-se a informações e materiais como livros, textos, filmes e modelos de análise. Na parte final de cada sessão foi realizada uma avaliação informal junto com o *coachee* sobre seu desenvolvimento e conversa sobre os passos para a sessão seguinte, tanto sobre o conteúdo a ser desenvolvido quanto em relação a sugestões de atividades para serem realizadas até a sessão seguinte.

Após cada sessão, a *coach* registrou em um diário pontos relevantes sobre a relação entre ela (*coach*) e o gestor (*coachee*) como momentos críticos, estratégias utilizadas, resultados positivos e negativos destas estratégias, materiais e ferramentas de apoio e o desenvolvimento do *coachee*, conforme preconiza Melo (2014). Estas informações foram sistematizadas e apresentadas nos resultados destacando o foco dado a cada sessão.

Análise dos dados

Foram realizadas as análises das competências que foram estimuladas durante o processo de *Coaching* executivo para auxiliar nas necessidades do gestor através do procedimento de Análise de Conteúdo descrito na Etapa 1. Também foi realizada a análise das habilidades e as ferramentas utilizadas pela *coach* durante o processo de *Coaching* executivo, baseada nos estágios descritos por Moen e Kvalsund (2008) e pelas competências estimuladas durante o processo.

3.3.3 Etapa 3 – Avaliação do processo de *Coaching* executivo

Procedimento de coleta

A avaliação da eficácia do processo de *Coaching* executivo em relação ao desenvolvimento do gestor e da organização foi realizada 48 dias após a última sessão, através de entrevista semiestruturada com o gestor, período considerado adequado, conforme aponta a literatura (ATHANASOPOULOU; DOPSON, 2018; GROVER; FURNHAM, 2016), e com a conveniência do *coach* e do *coachee*.

A entrevista de avaliação foi realizada através do Google Meet, gravada, e seu conteúdo foi posteriormente transcrito em sua totalidade. A transcrição foi enviada ao

entrevistado para eventual correção, supressão e/ou complementação de informações, conforme procedimento recomendado por Meihy (2005).

Instrumento de Coleta de Dados

Foi utilizado roteiro de entrevista de Sharma (2017), adaptado pela pesquisadora com a exclusão de três questões sobre a percepção de outras pessoas envolvidas com a organização. Dessa forma, as outras três questões que constituíram o instrumento visaram avaliar o processo de *Coaching* executivo e seus benefícios (APÊNDICE 2).

Tendo em vista que o instrumento original era em língua inglesa, foi realizada adaptação transcultural do roteiro, composto por três questões focadas na avaliação do processo. A tradução do inglês para o português foi realizada por três profissionais conhecedores da língua inglesa, isoladamente. Em seguida, foi feita uma síntese comparativa das três traduções, no qual não foi identificada divergência relevante. Logo depois, foi realizada uma retrotradução por uma especialista na língua inglesa, professora do idioma. Por fim, o resultado da retrotradução foi analisado por um *expert* em Gestão do Esporte e pesquisador, que avaliou não haver diferenças em relação ao documento original e a não necessidade de se realizar um pré-teste.

Análise dos dados

Foi realizada Análise de Conteúdo das respostas obtidas na entrevista semiestruturada pós o processo de *Coaching* executivo segundo os procedimentos descritos na Etapa 1, percepção dos impactos em relação ao desenvolvimento do gestor (performance individual), utilizando as mesmas categorias das etapas anteriores (Quadro 3).

A análise quanto à performance organizacional foi realizada a partir das categorias *a priori*, baseadas em uma aproximação à teoria de performance organizacional de Hossein et al. (2011) e das fases de gestão estratégica de Parent e O'Brien (2018), mesmas categorias da Etapa 1.

3.3.4 Triangulação

A partir das análises das Etapas 1, 2 e 3, foi realizada a triangulação, integrando as análises, de acordo com os objetivos da pesquisa. A triangulação, que envolve a convergências das informações, de múltiplas fontes de dados é fundamental para um estudo de caso (YIN,

2001). Através da triangulação pode-se validar um constructo, pois as diferentes fontes de evidências avaliam o mesmo fenômeno (YIN, 2001). Para se aumentar a confiabilidade das informações é necessário manter um encadeamento das evidências, de forma que fique claro para o leitor como se chegou no resultado obtido, também, é necessário demonstrar citações suficientes advindas das respostas das entrevistas e devem ser consistentes com o protocolo inicial (YIN, 2001).

Quanto ao impacto do *Coaching* executivo na performance individual, foi feita comparação e análise das competências que tinham ou não relação entre as etapas e a identificação das competências que o gestor já possuía ou se eram competências que foram desenvolvidas e aprimoradas pelo gestor durante o processo. Desta forma, as competências que o gestor já possuía foram agrupadas e as competências que o gestor desenvolveu ou aprimorou foram comparadas com a Etapa 2 para confirmar quais delas de fato tinham ou não sido estimuladas durante as sessões de *Coaching* executivo.

Quanto ao impacto do *Coaching* executivo na performance organizacional, primeiro foram comparados os resultados das análises da Etapa 1 e 3, e depois identificadas e analisadas as percepções do gestor quanto as suas principais conquistas após o processo de *Coaching* executivo.

A aplicabilidade do *Coaching* executivo no contexto da Gestão do Esporte com um gestor do esporte foi analisada a partir da síntese das análises dos impactos na performance individual e organizacional bem como do processo e sua confrontação com a literatura.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados são apresentados considerando-se as Etapas da pesquisa, que compreenderam o diagnóstico junto ao *coachee*, as informações sobre a entidade e o perfil do gestor, a aplicação e a avaliação da intervenção de *Coaching* executivo nas perspectivas da performance individual e organizacional.

4.1 ETAPA 1 - DIAGNÓSTICO

A Etapa 1 foi constituída pela confirmação dos dados documentais levantados sobre o gestor e a organização para contextualização e a avaliação pré-*Coaching*, para diagnóstico. Antes de iniciar a avaliação pré-*Coaching* foram complementadas e confirmadas as

informações sobre o gestor, obtidas no Currículo *Lattes*, e da organização, retiradas do site oficial da organização.

4.1.1 Caracterização da organização

Quanto as informações disponibilizadas no site da entidade apresentadas no tópico 3.2, o caso estudado, a única diferença apontada pelo gestor foi em relação a quantidade de núcleos atendidos: no site constava 6 núcleos, mas segundo o gestor estão em atividade 7 núcleos, sediados na cidade de Santos e Guarujá. Quanto ao ambiente interno, o gestor complementou que em cada núcleo atuam em média aproximadamente 4 profissionais e também relatou a situação do programa esportivo, que por conta da COVID-19: as atividades presenciais estavam suspensas desde março de 2020 e que apenas 30% dos alunos estavam conseguindo acompanhar as aulas virtuais, tendo em vista a dificuldade em acessar à internet e uso de aparelho celular ou computador.

4.1.2 Caracterização, necessidades e objetivos futuros do gestor

Além da graduação, o gestor realizou cursos específicos em projetos do terceiro setor, um curso de MBA em Marketing e finalizou o mestrado acadêmico confirmando o perfil encontrado em estudos de revisão (AMARAL; BASTOS, 2015). Em relação aos resultados documentais obtidos, o gestor complementou que tem uma relação muito forte com o esporte pois seu pai foi jogador profissional de futebol. Tentou ser atleta de alto rendimento também, perfil identificado por Zanatta et al. (2018) e se formou em Educação Física, e então fundou e implementou o programa esportivo educacional na organização. O gestor também atua com outros projetos pessoais e profissionais em paralelo.

O gestor relatou como conheceu e se envolveu com a organização: apresentou uma proposta de projeto para captação de recursos de Lei de Incentivo ao Esporte ao presidente da organização, que também tinha o interesse em implementar um programa esportivo educacional. Desde então, o programa foi implementado e a quantidade de unidades e crianças atendidas foram aumentando ao longo do tempo. O gestor também informou que durante sua jornada no programa passou por diferentes áreas, atuando tanto como professor como nas áreas administrativas e estratégicas, característica de trajetória profissional encontrada por Trombini (2020). O gestor que atua neste tipo de organização tem um acúmulo de funções e o desafio de garantir a sobrevivência do programa esportivo faz com que algumas áreas sejam menos

desenvolvidas que outras como, por exemplo, a área de planejamento, marketing e comunicação (MOTA; NASSIF, 2016; VANUCCI, 2019).

4.1.3 Diagnóstico pré-*Coaching*

Após a confirmação e complementação das informações sobre a entidade e o gestor, foi realizada a entrevista pré-*Coaching* para diagnóstico sobre as expectativas e necessidades do gestor.

Os resultados quanto à performance individual são apresentados e analisados segundo as categorias definidas *à priori* “desenvolvimento pessoal” (DP), “o *coachee* com os outros” (CO) e “o *coachee* com o trabalho” (CT).

Categoria: Desenvolvimento Pessoal (DP)

Quanto ao desenvolvimento pessoal, foram expressos pelo *coachee* elementos que foram relacionados ao conteúdo da categoria, sendo apresentados aqueles presentes nas subcategorias descritas no Apêndice 3.

Motivação

O gestor demonstrou motivação para participar do processo de *Coaching* executivo e preocupação se conseguiria se dedicar com excelência por conta de outros projetos profissionais e pessoais que também liderava nesta época do ano:

Ah! Motivação total! Você quer que eu fale de 0 a 10, é 10, o meu receio é assim de eu não conseguir .. me dedicar como eu gosto. Que eu tô em muitas frentes assim no momento, mas é, eu acho que organizando assim, com essa flexibilidade, agente consegue.

Preocupações e consciência sobre a organização

O gestor, levando em conta a preocupação com os efeitos da pandemia da COVID19, expressa que se sente motivado a enfrentar o desafio:

[...] esse é o principal desafio, obstáculo, mas, a motivação continua a mesma e a gente espera seguir adiante, conseguir ir atendendo as crianças.

Satisfação pessoal e profissional

O gestor expressou momentos de satisfação que o motivam a continuar se preocupando e se dedicando ao projeto esportivo educativo:

[...] me da uma satisfação enorme quando eu vejo esses casos, agente teve uma equipe feminina de futsal por um período, esse aí era alto rendimento porque era federado e tal. [...] E teve uma menina, atleta (que foi aluna do projeto esportivo educativo), que jogou a Copa do mundo, era titular da seleção brasileira. (risos) Tem uma judoca (que foi aluna do projeto esportivo educativo), que hoje é uma das principais, da iniciação, que talvez, não digo em Tóquio mas na outra, ela tem grandes chances de estar nas Olimpíadas.

[...]quando eu chego em um núcleo novo, eu vou lá nesses bairros periféricos, eu vejo um monte de criança assim na rua, é, da uma satisfação enorme, eles recebendo o uniforme e indo treinar pela primeira vez com todo uniforme.

Poatz! Isso me da muita, pra chegar naquele ponto ali, o trabalho que eu tive (em conseguir criar uma nova unidade).

Confiabilidade

O gestor expressou satisfação em relação à organização em que está inserido, à confiabilidade que têm lá e ao fato de poder investir em seu desenvolvimento profissional:

[...] eu penso que eu tô bem situado e localizado assim, situado assim profissionalmente né. Então assim, eu dificilmente teria essa autonomia por exemplo, eu sempre gostei muito de estudar. Então em qual organização, eu teria a oportunidade de me ausentar em um dia de trabalho o momento que eu precisar!

Mas eu tenho tranquilidade que na organização que eu atuo hoje, se eu decidir, eu vou ter o apoio e até assim, a confiança de que eu vou lá (estudar) e vou dar conta aqui (na organização), entendeu? E o fato de eu estar lá as vezes que forem necessárias não vão prejudicar aqui, muito pelo contrário, eu sempre trouxe, tentei trazer essas ferramentas, essas questões que eu fui aprendendo para a fundação, entendeu?

Desenvolvimento próprio

Um outro aspecto abordado é referente ao processo de desenvolvimento próprio:

[...] eu como gestor, eu tenho que estar em constante processo de capacitação e aprendizagem.. é por isso que eu to aqui conversando com você! (risos). Entendeu? Então, eu, eu penso isso, que as pessoas, independente do seu campo de atuação, elas têm que estar em constante capacitação, formação, aprendizagem, trocas. Entendeu? Então eu posso te dizer assim com certeza que o programa esportivo hoje, não é o mesmo de quando foi criado, não é o mesmo de 6 anos atrás, não é o mesmo de, agente tá nesse p.. isso envolve, é, pra você conseguir isso, você tem que tá, aprendendo, estudando, trocando, conversando..

Além do conhecimento técnico que você tem em relação que você vai adquirindo com o estudo, como você me perguntou né, tem o desenvolvimento pessoal [...]

Definição de metas de desenvolvimento

[...] dentro do meu objetivo pessoal e profissional de vida né e profissional, eu quero sempre avançar, gostaria que as minhas experiências e os meus aprendizados, essa troca, chegasse num patamar a ponto de eu, de repente, as nossas, o que agente põe aqui poder ser exposto, trocado, eu tô falando do programa em si né [...]

Gestão das emoções

Um outro aspecto abordado foi a gestão das próprias emoções do gestor:

[...] agente tem que demitir, eu tinha uma dificuldade enorme dentro desse processo então assim, você tem que saber separar emoção da razão, tem que saber analisar quando, tem que saber cobrar na hora que tem que cobrar, ser firme na hora que tem que firme, entendeu. Na verdade assim, o que agente tenta cobrar é o que é o combinado, ai o combinado não é caro não é?

Não foram explicitados especificamente pelo gestor durante a entrevista aspectos do desenvolvimento pessoal relativos a gestão do tempo, gestão de informação, gestão de carreira, pensamento criativo, pensamento estratégico, reflexão, autoconsciência, autoconfiança, compreensão de novas perspectivas, resiliência, tolerância, adaptabilidade e assertividade.

Categoria: O coachee com os outros (CO)

Construção de cultura

O gestor descreveu o perfil de sua liderança, que conseqüentemente reflete na cultura da organização:

[...] eu me considero um ge.. é, eu acredito, na liderança é trazer a sua equipe, fazer uma integridade da sua equipe de uma maneira que eles respeitem, eles tenham a questão da liderança, mas não cumpram aquele combinado, é um combinado né, por dever. Eles entendem a importância deles no processo.

[...] a liderança, eu penso que as pessoas têm que tá envolvidas e sabedoras da sua importância, entendeu? Então, é o seguinte, a liderança é baseada nisso, em envolver a equipe e conversar, ter oportunidade das pessoas tarem conversando com o gestor nas suas expectativas, Tendo dar a oportunidade de diálogo, ouvir, entender, saber das expectativas, sab.. falar das possibilidades, e aí tentar, sempre, não adianta cobrar uma coisa se a pessoa não tem estrutura para executar.

[...] eu acredito que a liderança é uma relação de pessoas, não deixa de ser uma relação de pessoas, eu estou me relacionando com pessoas. E o relacionamento de pessoas, com pessoas, o relacionamento interpessoal é uma coisa muito complicada entendeu?

Também em relação à liderança, o gestor comenta sobre a necessidade de avaliar o desempenho da equipe e da comunicação com sua equipe para que eles possam “dar o melhor de si”:

Avaliação de desempenho

[...] se você quer o melhor, tirar o melhor daquela pessoa, o melhor da sua equipe, uma coisa é importante, é você saber, conhecer o que cada um tem de.. o potencial que cada um tem que dar, então assim eu penso que esse é o meu ponto forte saber montar, compor as peças dele. Então na questão da equipe do gestor, você conseguir, esse é o desafio, você conseguir tirar o melhor de cada um, o que cada um tem para dar. E aí você só vai conseguir conhecendo a pessoa, dando oportunidade.

Saber ouvir e falar assertivamente

[...] que você tem que saber ouvir, saber conversar, dialogar, tentar entender os sentimentos das pessoas, expressar o sentimento. Então, as pessoas são feitas de

sentimentos, as pessoas são feitas de sentimentos, então, você tem que levar isso em consideração [...]

Desenvolvimento de equipe

O gestor também comenta da importância de desenvolver sua equipe e como tem feito:

Então isso é uma coisa que agente incentiva nos nossos.. eu já trouxe aqui por exemplo.. algumas referências nacionais em termos pedagógicos, por exemplo Alcides Scaglia, pedagogia do esporte, Wilton Santana já veio, acho que já veio aqui. Eu já inclui dentro dos projetos que eu elaboro, está capacitação. É claro que envolve você conseguir captar. Quando eu consegui captar, eu trouxe! Já teve capacitação com o Alcides Scaglia aqui, que é um das principais referências no Brasil em termos de pedagogia do esporte. Então eu tento passar isso para minha equipe né. Agente incentiva tal. Quando possível agente trás alguém.

Facilitação de processos

O gestor comentou sobre como auxilia sua equipe facilitando os processos:

[...] essa é uma das minhas funções, tentar resolver a questão estrutural de cada núcleo (Por exemplo,) quebrou uma impressora, eu tenho que resolver! já tem o processo lá pra tinta que falta, aí já tem uma ideia formada pra impressora quando quebrar, quando der problema. Mas até aquilo resolver, de repente eu tenho que intervir. Ô vamo lá! Vai lá.. o técnico vai lá.. trás aqui.. ou de repente eu vou lá e busco a impressora.

Motivação

O gestor comenta que gostaria de aprimorar sua liderança em como motivar sua equipe:

Talvez um dos, um dos quesitos que eu gostaria de avançar e entender e melhorar é até.. é na gestão da equipe né.. nesse aspecto eu acho que talvez, seria um dos itens que talvez se tivesse itens novos. Essa é uma questão que me interessa muito né, coisas novas, que eu pudesse agregar, trazer, para esse fim, conseguir trazer o melhor de cada um, motivar, a equipe motivada e tal.

Não foram explicitados especificamente pelo gestor durante a entrevista aspectos do *coachee* com os outros relativos à seleção de equipe, entrevistar, inspiração para a equipe, mediação e resolução de conflitos, comando nas reuniões, delegação das decisões, a busca da contribuição da equipe, feedback do desenvolvimento da equipe, ter educação para com o outro, coletar informações e disseminar informações.

Categoria: O coachee com o trabalho (CT)

Preocupação com o qualitativo

O gestor apresentou como foi melhorando a performance de processos internos do projeto esportivo educativo como o controle de participação de alunos, a qualidade das aulas, a facilitação do acesso às competições esportivas e o envolvimento dos pais e responsáveis:

Para eu desenvolver uma metodologia de avaliação eu tive que repensar todo o processo porque como que eu vou avaliar.. entendeu?.

Quando eu comecei na fundação.. com o programa esportivo.. é.. ai agente fazia aquela lista no excel.. Eu desenvolvi um sistema que quando um gestor público vê, fica impressionado! Esse sistema está obsoleto, mas esse sistema as assistentes usam, a minhas assistentes de coordenação usam.. e ali você vai lá e insere os nomes.. você vai lá insere o nome, tiro outro, vai lá, já imprimir a lista. Assim, é SENSACIONAL! Mas tá obsoleto. Como é que seria o avanço dele? Eu conseguir colocar a lista no na.. o professor faz ali.. mas isso é uma mudança, entendeu?

[...] o próprio formato da aula, que ai já envolve a questão pedagógica que tem um coordenador pedagógico hoje.

[...] a questão do ônibus que envolve a questão toda pedagógica da oportunidade das crianças.

[...] o envolvimento e a interação com os pais que agente tenta.. entendeu? Esse envolvimento dos pais, trazer os pais, e fazer, construir junto, envolve-los isso é uma mudança muito importante que agente foi aprendendo ao longo dos anos.

O gestor demonstrou preocupações e ambições quanto ao presente e ao futuro do projeto esportivo educativo, como a sobrevivência do projeto durante a crise, conseguir uma sustentabilidade financeira no futuro e realizar melhorias específicas operacionais como aprimorar o processo da lista de chamada:

Preocupação com as finanças

[...] agente tá no meio de uma pandemia né.. agente pensa nos.. é.. no programa esportivo, ele acontece por meio de parcerias né.. por meio de leis de incentivo ao esporte né.. lei federal, lei estadual, lei municipal, e.. neste contexto, por exemplo, de pandemia, de crise, fica uma incógnita né.. uma preocupação, uma incerteza do que será [...]

Porque os recursos.. como serão.. o que será.. daqui 1 ano por exemplo. Então assim, a captação de recursos ela acontece, por exemplo, pela lei federal, ela acontece com amis veemência assim, acontece o período é no final do ano. já ta prevendo que com certeza vai haver uma redução porque se a destinação de recursos é baseada no lucro real, e as empresas com certeza foram afetadas pela crise e o seu lucro diminuiu, o recurso que ela terão para repasse também vai diminuir. Então, creio que, que esse é um dos desafios, né.. vamos dizer.. desafios que os gestores do esporte terão pela frente né.. como continuar fazendo o mesmo com menos recursos ... e ai o grande desafio é manter (o programa esportivo)né.. não parar.

[...] o futuro que eu idealizo para a organização a qual eu participo, trabalho é a autossustentabilidade, que é conseguir ser auto sustentável. Que hoje, é.. isso não acontece.

Foco no consumidor

[...] é sempre proporcionar mais.. o objetivo do programa é proporcionar oportunidade para a criança. Que o esporte seja uma ferramenta de transformação, que por meio do esporte agente consiga da alguma oportunidade para aquela criança seguir algum aspecto da vida dela. Esse é o objetivo, Proporcionar oportunidade para as crianças, meninos e meninas, para que elas busquem os seus sonhos e agente sabe o quão difícil é né, ainda mais nas regiões que atuamos [...] Pro programa esportivo, esse é o sonho,

que agente consiga seguir, atuando e proporcionando as atividades e as oportunidades para elas.

Definição de objetivos

[...] o que eu gostaria, nós avançamos, e agente vai caminhando ao longo dos anos, até por meio dos nosso estudos, as trocas, interações, né. Mas agente gostaria.. a nossa missão seria se tornar uma referência nesse quesito aonde nós atuamos que é a organização da sociedade civil. Na verdade nós somos referência, aqui na baixada em alguns aspectos, e que agente consiga expandir e trocar informações em outros níveis, estadual, nacional, esse é um desejo assim, que eu, que eu tenho assim, de fazer essa troca.

Vamos dizer que hoje, eu não, nós não chegamos num patamar de ter uma lista de chamada.. esse é meu sonho.. de ter uma lista de chamada no celular, e ai faz um aplicativo e já vai para o sistema. Isso ai você tem que ter um investimento de milhares de reais. Agente não tem esse recurso.

Não foram explicitados especificamente pelo gestor durante a entrevista aspectos do *coachee* com o trabalho relativos à resolução de problemas, estabelecimento de agenda, priorização, planejamento, avaliação, mensuração, processamento de dados, criação, visão, tomada de decisão, coordenação, monitoramento, gestão de mudanças, preocupação com a segurança, delegação, alocação de recursos, sistematização, avaliação do desempenho, proficiência técnica, formação de redes de contato, promoção da organização, malabarismo para realizar diversas atividades ao mesmo tempo, desmembramento para separar tarefas a serem executadas em períodos específicos, negociação, bem-estar no trabalho, construção de relacionamento *cross*-funcional, compreensão, adequação, relacionamento e compromisso com organizações patrocinadoras, utilização de novas ferramentas e técnicas, foco nas tarefas.

Desta forma, o gestor demonstrou ter preocupação, motivação e satisfação em relação a sua atuação no projeto esportivo liderado. Preocupação pelo o cenário atual mundial que foi alterado por causa do COVID-19 e porque isto poderia impactar diretamente nas questões financeiras da organização e colocar a continuação do projeto em risco. O gestor citou que o futuro ideal seria que a organização fosse autossustentável. Porém, demonstrou estar motivado para combater esta questão e buscar soluções pois para o gestor, poder proporcionar oportunidades para as crianças participantes do projeto esportivo como forma de inclusão na sociedade é motivo de orgulho. Saber o significado do esporte na sociedade é uma das competências identificadas como essenciais (WOHLFART et al., 2019). Outro motivo de orgulho do gestor é ter autonomia e liberdade para poder realizar outros projetos pessoais e profissionais que o gestor relaciona a isso a confiança da organização (CHELLADURAI;

KERWIN, 2017) pela sua performance profissional na organização. A capacidade de trabalhar com autonomia é uma das competências essenciais e atuais (WOHLFART et al., 2019).

O gestor também demonstrou se preocupar com o seu desenvolvimento profissional e pessoal contínuo (CHELLADURAI; KERWIN, 2017) e com a gestão das suas emoções (CHELLADURAI; KERWIN, 2017; MELO, 2014; SHARMA, 2017) e conhecimento de que elas podem impactar em uma melhor liderança.

Quanto aos resultados referentes à performance organizacional, o gestor demonstrou priorizar as atividades mais próximas do produto final que é oferecer o esporte para as crianças como ferramenta de inclusão social (qualidade das aulas, controle de presença, relacionamento com os responsáveis das crianças participantes e liderança da equipe) e outras ações para garantir a sobrevivência do programa esportivo como o relacionamento com órgão público para aprovação dos projetos esportivos. Esta é uma realidade do gestor que atua neste tipo de organização que é dependente de apenas um tipo de financiamento (leis de incentivo ao esporte), se preocupam com as demandas do dia-dia, com as necessidades da comunidade e com as atualizações da legislação (VANUCCI, 2019).

O gestor demonstrou que se preocupa com o desenvolvimento e performance da organização. O gestor apontou os problemas que identificou ao longo do tempo e as ações para solucioná-los e apresentou problemas futuros que acredita ser prioridade no momento. Apesar de não terem sido apresentadas métricas que validassem a avaliação estruturada das melhorias, podemos fazer uma aproximação da intenção e execução destas melhorias com as avaliações de performance apresentadas na literatura (HOSSEIN et al., 2011).

Desta forma, realizando a análise segundo uma aproximação com a teoria de Hossein et al. (2011), os resultados quanto aos objetivos futuros são apresentados em dois eixos: sustentabilidade financeira e ser uma organização de referência na área. Porém, de acordo com a literatura, grandes objetivos idealizados e desejados que levam a realização da missão da organização podem ser considerados como a visão da organização e para que a visão se torne realidade são necessárias estratégias (PARENT; O'BRIEN, 2018).

Quanto aos recursos do sistema, que são caracterizados pela performance dos recursos financeiros e humanos, o gestor apresentou as questões sobre construção de cultura, liderança, desenvolvimento e avaliação e motivação da sua equipe, desta forma, demonstrou uma preocupação com a performance dos recursos humanos e demonstrou que sua principal preocupação atual é a sustentabilidade, ou seja, com os recursos financeiros.

Quanto aos processos internos, o gestor apresentou as melhorias dos processos para a melhoria da qualidade das aulas e do controle de presença e participação dos alunos.

Quanto aos múltiplos constituintes (*stakeholders*), o gestor demonstrou a preocupação em continuar oferecendo as atividades para as crianças tenham oportunidades no futuro e são a razão da existência do projeto, em estreitar o relacionamento com os responsáveis pelas crianças participantes dos projetos, pois são eles que autorizam e incentivam a participação dos alunos e em estreitar relacionamento com as pessoas que atuam no órgão público, pois é através dele que os projetos são aprovados para a captação de recursos.

4.2 ETAPA 2 - APLICAÇÃO DO PROCESSO DE *COACHING* EXECUTIVO

O processo de *Coaching* executivo foi desenvolvido baseado nas necessidades e expectativas do gestor avaliadas no diagnóstico realizado na Etapa 1.

Foi estruturado conceitualmente com base no método de *Coaching* executivo de Moen e Kvalsund (2008) apresentado no tópico 2.3.2, o processo e a eficácia do *Coaching* executivo, que utiliza habilidades e ferramentas como *rappont*, questionamento, escuta ativa.

Os objetivos, as habilidades e as ferramentas utilizadas em cada sessão, que foram registradas pelo *coach* em um diário, e a categorização das informações são apresentados no Quadro 4.

Quadro 4 - Descrição e categorização das Sessões de *Coaching* executivo

Encontros / Sessões	Objetivos e Habilidades/ Ferramentas	Categorias* (intenção da <i>coach</i>)
Sessão 1	- Alinhar expectativas do <i>coachee</i> e do <i>coach</i> sobre o processo do <i>Coaching</i> executivo. - Questionamento, escuta ativa e <i>rappont</i> , ressignificar.	CT - preocupações
Sessão 2	- Abordar a necessidade de avaliação e análise constante para melhoria de performance. - Questionamento, escuta ativa, analogias e <i>rappont</i> , ressignificar.	DP – reflexão, compreensão de novas perspectivas e crenças, adaptabilidade, remover barreiras internas CT – ter visão, avaliação de desempenho, (levantamento) de dados, processamento de dados, mensuração, consciência do problema

Continua

Continua

Sessão 3	<p>- Auto avaliação das áreas da vida pessoal do <i>coachee</i> e da sua gestão no projeto esportivo educativo.</p> <p>-Roda da vida⁹, questionamento, escuta ativa, <i>rapport</i>, ranquear e <i>design thinking</i>, ressignificar.</p>	<p>DP - reflexão, pensamento estratégico, desenvolvimento próprio, consciência sobre a organização, satisfação pessoal e profissional, compreensão de novas perspectivas e crenças, adaptabilidade, autoconsciência, remover barreiras internas, avaliação de desempenho, definição de metas de desenvolvimento</p> <p>CT – ter visão, levantamento de dados, avaliação de desempenho, mensuração, desmembramento, planejamento estratégico, consciência do problema, tomada de decisão, utilização de novas ferramentas e técnicas, propostas de soluções</p>
Sessão 4	<p>- Continuação da auto avaliação das áreas da vida pessoal do <i>coachee</i> e da sua gestão no projeto esportivo educativo.</p> <p>- Questionamento, escuta ativa, ranquear, Pirâmide de Maslow, <i>design thinking</i> e <i>rapport</i>, ressignificar.</p>	<p>DP - reflexão, pensamento estratégico, desenvolvimento próprio, consciência sobre a organização, satisfação pessoal e profissional, compreensão de novas perspectivas e crenças, adaptabilidade, autoconsciência, remover barreiras internas, avaliação de desempenho, definição de metas de desenvolvimento</p> <p>CT – ter visão, levantamento de dados, avaliação de desempenho, mensuração, desmembramento, planejamento estratégico, consciência do problema, tomada de decisão, utilização de novas ferramentas e técnicas, propostas de soluções</p>
Sessão 5	<p>- Abordar aspectos específicos do <i>Coaching</i> executivo e tomada de consciência de gaps na gestão do projeto esportivo educativo.</p> <p>- Aprender fazendo, questionamento, escuta ativa, ranquear, empatia, filmes, leituras, Roda da vida adaptada, pirâmide de Maslow adaptada e <i>design thinking</i>, ressignificar.</p>	<p>DP – reflexão, compreensão de novas perspectivas e crenças, adaptabilidade, gestão de tempo, remover barreiras internas, consciência sobre a organização, autoconsciência,</p> <p>CO – escuta ativa, inspiração, desenvolvimento da equipe</p> <p>CT – ter visão, processamento de dados, avaliação de desempenho, priorização, utilização de novas ferramentas e técnicas, definição de objetivos, desmembramento, malabarismo, timing, planejamento de curto prazo, planejamento estratégico, tomada de decisão, consciência do problema, urgência, gestão das emoções, propostas de soluções</p>
Sessão 6	<p>- Abordar a importância de se enxergar e de se ter alternativas para as tomadas de decisões.</p> <p>- Questionamento, escuta ativa e leituras, ressignificar.</p>	<p>DP - reflexão, compreensão de novas perspectivas e crenças, adaptabilidade, remover barreiras internas, pensamento estratégico, desenvolvimento próprio, consciência sobre a organização, autoconsciência</p> <p>CT – ter visão, consciência do problema, planejamento estratégico, tomada de decisão, , propostas de soluções</p>

Continua

⁹ A roda da vida é utilizada na busca de um equilíbrio entre as diferentes áreas da vida (MCINTOSH, 2003).

Sessão 7	<ul style="list-style-type: none"> - Abordar a importância do planejamento. - Questionamento, escuta ativa, análise SWOT e <i>design thinking</i>¹⁰, ressignificar. 	<p>DP - reflexão, compreensão de novas perspectivas e crenças, adaptabilidade, remover barreiras internas, autoconsciência, consciência sobre a organização</p> <p>CT – ter visão, levantamento de dados, consciência do problema, avaliação de desempenho, priorização, utilização de novas ferramentas e técnicas, planejamento estratégico, tomada de decisão, urgência, estabelecimento de metas</p>
Sessão 8	<ul style="list-style-type: none"> - Reflexão sobre as sessões realizadas e aprendizados. E análise da área de comunicação do projeto esportivo educativo. - Questionamento, escuta ativa, empatia e IKIGAI¹¹, ressignificar. 	<p>DP - reflexão, compreensão de novas perspectivas e crenças, adaptabilidade, autoconsciência, consciência sobre a organização</p> <p>CT – planejamento estratégico prazo, visão, criar, priorização, estabelecimento de metas, promoção, compreensão, adequação, relacionamento e compromisso com as organizações patrocinadoras</p>
Sessão 9	<ul style="list-style-type: none"> - Abordar a importância do planejamento e objetivos. E análise da área de marketing do projeto esportivo educativo e do relacionamento com os <i>stakeholders</i>. - Questionamento, escuta ativa, objetivo SMART e <i>design thinking</i>, ressignificar. 	<p>DP - reflexão, compreensão de novas perspectivas e crenças, adaptabilidade, autoconsciência, consciência sobre a organização</p> <p>CT – timing, planejamento de curto prazo, planejamento estratégico, criar, priorização, utilização de novas ferramentas e técnicas, compreensão, adequação, relacionamento e compromisso com as organizações patrocinadoras</p>
Sessão 10	<ul style="list-style-type: none"> - Abordar a importância da gestão de tempo e priorização. - Leituras, questionamento, escuta ativa, identificação dos projetos e linha do tempo, ressignificar. 	<p>DP – reflexão, gestão de tempo, compreensão de novas perspectivas e crenças, autoconsciência, adaptabilidade</p> <p>CT – ter visão, levantamento de dados, desmembramento, priorização, gestão de projetos, timing, estabelecimento de agenda, utilização de novas ferramentas e técnicas</p>

* Categorias – Desenvolvimento pessoal (DP), O *coachee* com os outros (CO) e O *coachee* com o trabalho (CT).

Fonte: elaborado pela autora (2021)

4.2.1 Principais relatos da *coach*

O processo de *Coaching* executivo se iniciou com a demonstração de resistência do gestor em participar como *coachee* do processo devido ao seu tempo de experiência na gestão.

¹⁰ Design thinking é uma metodologia que envolve a criatividade e inovação centradas no entendimento do ser humano e suas necessidades. É constituído por ciclos interativos de rápidas prototipagens, testagens e refinamentos. As três etapas do processo são: Inspiração, busca por soluções, Ideação, processo de testar as ideias que possam levar à solução e Implementação, que traça um caminho, consolidam e refinam as ideias (BROWN, 2008).

¹¹ Ikigai é um conceito Japonês sobre alcançar uma vida melhor e mais gratificante, sobre o objetivo de se viver uma vida que vale a pena ser vivida e a felicidade e os benefícios por estar vivo (KUMANO, 2018).

Para o mesmo, o importante era obter o conhecimento teórico sobre o *Coaching* executivo e recomendou que fosse implementado em sua equipe. As sessões 1 a 4 foram importantes para vencer essa resistência, criando um ambiente de confiança e troca (BARTLETT II; BOYLAN; HALE, 2014; HALL; OTAZO; HOLLENBECK, 1999; REKALDE; LANDETA; ALBIZU, 2015; SHARMA, 2017).

Na sessão 1, a *coach* pensou que o gestor iria querer focar em ações específicas como desenvolver ou aprimorar alguma competência específica ou algum processo da organização. Porém, sempre que a *coach* perguntava para o gestor em que ela podia ajudar, o gestor não pontuava algo específico. Então a *coach* buscou compreender o porquê do *coachee* se interessar pelo *Coaching* e tirar eventuais dúvidas do *coachee* sobre o tema, pois aprender sobre o *Coaching* era um dos objetivos do gestor. A *coach* propôs que o aprendizado sobre o *Coaching* fosse realizado através da aplicação prática do *Coaching* e desta forma, ele iria precisar aprender fazendo e não através de conceitos e teorias apresentadas de forma passiva. O gestor compreendeu o ponto e aceitou.

Com o intuito de ajudar o gestor a encontrar soluções para as questões levantadas na avaliação diagnóstica (sustentabilidade do projeto esportivo educativo, ser referência na sua área de atuação e aprender sobre o *Coaching* executivo), a *coach* buscou na sessão 2, estimular a reflexão do gestor quanto ao contexto externo que estava inserido e suas expectativas em relação ao futuro para compreender sua perspectiva e verificar se o gestor iria apresentar alguma necessidade neste sentido. Também apresentou exemplos de histórias do esporte e dos negócios como analogias para contextualizar o *Coaching* e descrever seus conceitos.

Como o gestor ainda não tinha apresentado nenhuma questão, as sessões 3 e 4 tiveram a intenção de estimular a reflexão sobre as questões pessoais e profissionais do gestor e questões internas da organização para que o gestor pudesse identificar possíveis lacunas. Quando apresentadas algumas sugestões de ferramentas, o gestor demonstrou interesse, mas apenas em compreender como funcionavam e não demonstrou muito interesse em realizá-las no momento, o gestor comentou que precisaria de tempo para refletir para então poder utilizar as ferramentas. Este foi um momento de confronto, uma das hipóteses da *coach* sobre a resistência do gestor era que o gestor não estava confortável em compartilhar os dados com a *coach*, outra hipótese era que ele tinha o perfil de ser mais independente e não tão colaborativo e preferiria fazer a atividade sozinho e a outra era hipótese era que ele poderia querer apresentar apenas o resultado final para a *coach*. Porém, um dos conceitos do *Coaching* é o aprender fazendo e a não realização das reflexões e utilização das ferramentas, poderia comprometer todo o processo. Como alternativa, a *coach* apresentou um dos conceitos de *design thinking* sobre o processo de

criação e as pequenas construções e entregas realizadas ao longo do processo, demonstrando que o gestor não precisaria se preocupar em demonstrar apenas o resultado final apenas, pois para a *coach*, o processo de iniciar uma ação e o de construção eram tão ou mais valiosos, pois eram eles que iriam estimular a reflexão, a ressignificação e a consciência.

A *coach* também utilizou alguns conceitos do *design thinking* para criarem formas de análise interna da organização e a atuação do gestor, pois como o processo de *Coaching* é não diretivo, baseado no aprender fazendo e no não julgamento (GALLWEY, 1997), a *coach* preferiu então não utilizar ferramentas com modelos fechados neste momento para que o gestor pudesse expressar com fidelidade a forma que vê e prioriza sua gestão.

O gestor começou a participar mais ativamente das reflexões e análises, mas devido ao tempo não era possível finalizá-las durante as sessões. A *coach* observou que o *coachee* não buscou finalizá-las nem durante as sessões seguintes e nem sozinho. Então, a *coach* buscava rever algumas destas análises durante a sessão. Este processo de análise é importante para o estágio “direção” e “estratégia”. Porém, por outro lado, o gestor demonstrou que compartilhou algumas dessas ferramentas com amigos e familiares pois tinha despertado grande interesse nele e sugeriu que quanto aos aspectos pessoais, a questão financeira era uma preocupação mais latente no momento e que poderia impactar positivamente todas as demais áreas de sua vida.

Desta forma, a *coach* buscou nas sessões 1 a 5 identificar de forma colaborativa qual seria a “direção” que o gestor iria seguir. Porém, como não foi possível, a *coach* buscou identificar qual era o campo de visão do gestor através de reflexões em relação às suas funções e necessidades e em relação ao mundo externo tanto sobre o presente quanto sobre o futuro.

Então a *coach* mudou a estratégia, na sessão 5 ela sugeriu um filme para que o *coachee* observasse que é natural que haja resistência nos primeiros momentos do processo de *Coaching* e que é responsabilidade do *coach* quebrar o gelo, conquistar a confiança do *coachee* e entendê-lo para assim, poder adaptar os estímulos mais adequados para que o gestor se motive a buscar se aperfeiçoar ainda mais (REKALDE; LANDETA; ALBIZU, 2015). A intenção da *coach* foi que o *coachee* tivesse empatia com ela e que o *coachee* lembrasse disso caso quisesse ser um *coach* no futuro.

As sessões 5 a 10 focaram menos em análises e mais em conversações. Este foi um momento desafiador para a *coach* pois queria ajudar o gestor a encontrar soluções para os objetivos idealizados, mas não poderia sugerir alternativas, porque o *Coaching* utiliza a aprendizagem de forma ativa e não passiva. E nem o gestor e nem a *coach* são detentores do conhecimento, pois o conhecimento é construído em conjunto. Então, a *coach* propôs leituras específicas sobre teorias de *Coaching* e durante as sessões conversaram sobre as obras com o

intuito de tirar dúvidas e de atrelar o conhecimento adquirido à realidade da prática do processo do *Coaching* executivo em que estava situado.

Na sexta sessão o gestor demonstrou grande preocupação em relação às questões financeiras pessoais e a sobrevivência da organização. Conversando sobre isso, o gestor conseguiu conectar todas as análises realizadas nas sessões anteriores com os objetivos propostos na avaliação inicial e o gestor teve clareza sobre as lacunas apresentadas na sua gestão e qual seria a prioridade para o momento. O gestor demonstrou compreender que as áreas de liderança, desenvolvimento operacional, relacionamento com órgãos públicos e instituições parceiras já estavam bem desenvolvidas, porém haviam áreas que ainda poderiam ser desenvolvidas como a comunicação nas redes sociais pessoais e do programa esportivo e a sua relação com os patrocinadores, desta forma, concluindo o estágio “direção”.

As últimas sessões foram marcadas pelo estágio “estratégia”, estimulando o gestor a refletir sobre quais seriam as possíveis estratégias que ajudariam a atingir os objetivos propostos. Foram estimulados a visualização do macro e o micro ambiente, a definição dos objetivos de forma SMART e a compreensão de prioridades de ações no tempo. O gestor realizou a análise SWOT com sua equipe, começou a pensar em ações para melhorar a utilização das redes sociais e a comunicação (aprender sobre o tema, assumir mais esta função de planejar e executar as postagens frequentemente, realizar um recrutamento interno, pedir ajuda para conhecidos) e para melhorar o relacionamento com os patrocinadores (ações de *follow up* e ativações dos patrocinadores nas redes sociais do programa esportivo).

Durante estas últimas sessões o gestor demonstrou maior confiança na *coach* e compartilhou objetivos pessoais e outros projetos profissionais que iriam contribuir para o objetivo pessoal identificado na ferramenta Roda da Vida (finanças pessoais) e demonstrou ter acessado novamente algumas análises para dar continuidade à avaliação.

Na última sessão o gestor identificou todos os projetos pessoais e profissionais que estava realizando e que pretendia realizar no futuro, pois durante o período do processo de *Coaching* executivo, o gestor liderou outros projetos em paralelo que tinham prazos definidos e eram de grande importância como a submissão dos projetos esportivos de Lei de Incentivo ao Esporte e demonstrou ter muitas demandas para um tempo limitado.

Desta forma, na percepção da *coach* o gestor se mostrou motivado em participar da pesquisa do início ao fim do processo, mesmo estando inserido em outros projetos pessoais e profissionais de grande demanda no período da pesquisa. E demonstrou que conseguiu ampliar sua visão com novas perspectivas e identificar alguns objetivos que poderiam ser priorizados de forma estratégica. Com isso, a *coach* acreditava que o gestor poderia ter mais precisão na

sua tomada de decisão pois iria ver o todo com mais clareza e teria mais fundamentação para elaborar um planejamento estratégico no futuro, criando métricas e definindo prioridades. A importância de se realizar um planejamento estruturado é relevante para atingir a performance organizacional, conforme ressaltada na literatura de Mattar e Mattar (2013), Zenone (2014) Araujo, Yamanaka e Mazzei (2020).

Quanto ao objetivo do gestor de aprender sobre o *Coaching*, em paralelo, além da vivência prática dos fundamentos do *Coaching* executivo pelo gestor, a *coach* também apresentou nas sessões 5, 6, 8 e 10 fundamentos teóricos do *Coaching* executivo utilizando materiais de apoio como leituras, filmes e outras ferramentas.

Para finalizar, o estágio “monitoramento” foi realizado durante todas as sessões, porém, com maior ênfase nas primeiras e nas últimas sessões. A *coach* identificou que o gestor já tinha esta característica, pois busca o seu desenvolvimento contínuo fazendo cursos ao longo de sua carreira e foi o fator motivador para decidir participar do processo de *Coaching* executivo desta pesquisa. Então, a *coach* focou mais na parte da autorresponsabilidade. A necessidade do automonitoramento foi expressa para o gestor durante as sessões quando apresentadas possíveis ferramentas e os impactos de se monitorar o desenvolvimento da performance pessoal e organizacional, porém, isto não foi feito de forma explícita, conforme o perfil do *Coaching*.

4.2.2 Habilidades e ferramentas utilizadas pela *coach*

Todos os estágios “aumentar a consciência”, “direção”, “estratégia”, “monitoramento” ocorrem em todas as sessões do processo de *Coaching* executivo, o que valida o método de *Coaching* executivo de Moen e Kvalsund (2008).

As habilidades e ferramentas que foram a base para todas as sessões foram: questionamento, escuta ativa, ressignificar, interpretar, parafrasear e verificar a linguagem corporal, as respostas emocionais e a paralinguagem do *coachee*.

As primeiras sessões iniciaram com confrontamento pois o *coachee* não acreditava que o *Coaching* pudesse funcionar com ele, apenas com seus funcionários. Então, o *rapport* foi utilizado para estabelecer uma conexão com o *coachee* e com a intenção de gerar uma relação de confiança que permeasse todo o processo de *Coaching* executivo.

A *coach* utilizou outras habilidades e ferramentas que não foram mencionadas por Moen e Kvalsund (2008) como as analogias, empatia, reflexões e discussões sobre filmes e leituras ligados ao tema, *design thinking*, Pirâmide de Maslow, Roda da vida, análise SWOT, IKIGAI, utilizadas nos estágios “direção” e “estratégia”.

Os estágios “direção” e “estratégia” foram fundamentais para impactar o estágio “aumentar a consciência”. Durante estes estágios ocorreram momentos de confrontamentos, não foram grandes confrontos e nem algo explícito, mas a *coach* identificou através a linguagem corporal, respostas emocionais e paralinguagem, momentos de tensão e negação do *coachee*. A *coach* identificou que os momentos de confrontamentos foram os maiores desafios durante o processo pois tomou o cuidado de fazê-lo de forma sutil, com respeito, cuidado e empatia. Desta forma, a *coach* não impôs nenhuma ideia, apenas questionou, parafraseou e interpretou (compreendeu o lado do *coachee*) com o intuito de ajudar o *coachee* a refletir e ressignificar a situação e suas possibilidades. As formas encontradas pela *coach* em relação aos confrontamentos foram a utilização de alternativas que conectassem com a realidade do *coachee* e o levantamento e análise de dados. Desta forma, as habilidades e ferramentas utilizadas foram: as citadas acima e o objetivo SMART. Dentre as ferramentas a *coach* propôs ferramentas de avaliação da vida pessoal do *coachee* como Pirâmide de Maslow, Roda da vida e IKIGAI e de avaliação da organização objetivo SMART, análise SWOT e *design thinking*. O *design thinking* foi utilizado em um processo de criação. A *coach* propôs que criassem em conjunto ferramentas de avaliação da organização junto com “ranquear” para trazer a luz os pontos positivos, possíveis lacunas de gestão e prioridades.

O estágio “monitoramento” foi estimulado em todas as sessões com o intuito de motivar e trazer a luz a necessidade de se responsabilizar pelo seu próprio desenvolvimento e resultados. Porém, a *coach* não identificou a necessidade de realizar alguma forma de padronização de índices de autoavaliação e monitoramento nesta fase de desenvolvimento do *coachee*.

4.2.3 Competências e o processo de *Coaching* executivo

Quanto ao processo desenvolvido nas 10 sessões, as categorias desenvolvimento pessoal (DP) e o *coachee* e o trabalho (CT) foram as mais abordadas, enquanto a categoria o *coachee* com o outro (CO) foi abordada apenas uma vez, na sessão 5. Nessa sessão, foram identificadas as subcategorias “escuta ativa, inspiração e desenvolvimento da equipe”.

Em relação à categorias que a *coach* teve intenção de abordar durante as sessões, observa-se que algumas subcategorias de DP e CT são comuns à maioria das sessões como a reflexão (MINTZBERG, 2009), compreensão de novas perspectivas e crenças (SHARMA, 2017), autoconsciência (ATHANASOPOULOU; DOPSON, 2018; SHARMA, 2017), e consciência sobre a organização (CHELLADURAI; KERWIN, 2017), consciência do problema (SHARMA, 2017), adaptabilidade (ATHANASOPOULOU; DOPSON, 2018;

CHELLADURAI; KERWIN, 2017), ter visão (CHELLADURAI; KERWIN, 2017; MINTZBERG, 2009), remover barreiras internas (SHARMA, 2017). Estas competências também podem contribuir para o estágio “aumentar a consciência” (MOEN; KVALSUND, 2008).

Outras subcategorias foram utilizadas em sessões específicas do processo de *Coaching* que foram a avaliação de desempenho (CHELLADURAI; KERWIN, 2017), o levantamento de dados (MINTZBERG, 2009), processamento de dados (MINTZBERG, 2009), mensuração (MINTZBERG, 2009), pensamento estratégico (MINTZBERG, 2009; SHARMA, 2017), planejamento estratégico (CHELLADURAI; KERWIN, 2017), planejamento de curto prazo (CHELLADURAI; KERWIN, 2017), utilização de novas ferramentas e técnicas (SHARMA, 2017), definição de objetivos (CHELLADURAI; KERWIN, 2017; MINTZBERG, 2009) e de metas de desenvolvimento (CHELLADURAI; KERWIN, 2017), desmembramento (MINTZBERG, 2009), gestão de tempo (ATHANASOPOULOU; DOPSON, 2018; MINTZBERG, 2009), *timing* (MINTZBERG, 2009), priorização (MINTZBERG, 2009, urgência (CHELLADURAI; KERWIN, 2017), malabarismo (MINTZBERG, 2009), tomada de decisão (CHELLADURAI; KERWIN, 2017; SHARMA, 2017), criação (MINTZBERG, 2009), estabelecimento de agenda (ATHANASOPOULOU; DOPSON, 2018; MINTZBERG, 2009), gestão de projetos (MINTZBERG, 2009) (MINTZBERG, 2009), promoção (MINTZBERG, 2009), Compreensão, adequação, relacionamento e compromisso com as organizações patrocinadoras (ATHANASOPOULOU; DOPSON, 2018), propostas de soluções (SHARMA, 2017). Estas competências também podem contribuir para os estágios “direção” e “estratégia” (MOEN; KVALSUND, 2008). Estas competências também são essenciais para realizar o planejamento estratégico da organização que impacta na performance organizacional (ANDREWS, 2010).

As subcategorias desenvolvimento próprio (CHELLADURAI; KERWIN, 2017) e satisfação pessoal e profissional (ATHANASOPOULOU; DOPSON, 2018) podem contribuir para o estágio “monitoramento” (MOEN; KVALSUND, 2008).

Quanto ao referencial teórico utilizado neste estudo sobre as competências, não foi referenciado o levantamento de dados, mas sim o processamento de dados, mensuração e avaliação. Porém, o levantamento de dados é uma etapa importante do planejamento que antecede o processamento de dados e a avaliação conforme Mattar e Mattar (2013), Zenone (2014) Araujo, Yamanaka e Mazzei (2020). Portanto, esta subcategoria foi considerada como emergente, *à posteriori* no estudo.

4.3 ETAPA 3 – AVALIAÇÃO

As informações obtidas na entrevista após o processo de *Coaching* foram transcritas e confirmadas pelo respondente, que não assinalou qualquer modificação.

4.3.1 Performance individual

Os resultados quanto à performance individual são apresentados e analisados segundo as categorias definidas *à priori* “desenvolvimento pessoal” (DP), “o *coachee* com os outros” (CO) e “o *coachee* com o trabalho” (CT).

Categoria: Desenvolvimento Pessoal (DP)

Reflexão

O gestor destacou que um dos seus aprendizados foi a reflexão sobre sua forma de atuar, o seu programa esportivo educativo, suas práticas e ações.

[...] leva uma pessoa, no caso o gestor, [...] primeiro ponto, a uma reflexão. Então uma reflexão, de uma forma holística, de uma forma como um todo, é.. da pessoa, de você como pessoa e também da sua forma de atuar, do seu programa, no meu caso, o programa que eu coordeno.

[...] foi muito útil para você refletir suas práticas, refletir suas ações [...]

[...] as sessões propriamente ditas, né, foram muito úteis, as conversas e o que que saía, o que que tirava das sessões né, as conclusões, as ações.

[...] essa reflexão, é muito útil não só para o gestor, mas que a pessoa pode levar para a vida né.

Compreensão de novas perspectivas e crenças

O gestor ressaltou que ele mudou sua perspectiva durante o *Coaching* executivo.

[...] mudou a minha visão né, na verdade... quando você enxerga as coisas de forma diferente, ou muda, ou amplia, tal, é o primeiro passo pra mudança.

Barreiras externas

Além do gestor se preocupar com o projeto esportivo educativo, outros projetos pessoais e profissionais, ele também teve que se preocupar com barreiras externas como mudanças nas finanças pessoais por causa da crise.

A não ser uma dívida que eu contraí, e aí eu usei esse crédito que só vou começar a pagar no começo do ano que vem. Peguei uma verba que me ajudou porque a minha receita também caiu bastante. Mas eu consegui me manter.

Avaliação de desempenho próprio

O gestor avaliou seu desempenho em relação às ações propostas durante as sessões de *Coaching* executivo e seu desempenho como gestor tanto em relação ao projeto esportivo educacional quanto sobre outras experiências profissionais.

[...] então muito útil, o aprendizado, para depois também colocar em prática, que é a ação né, que é a parte que eu estou começando agora.

Isso sem eu fazer muito esforço, assim, sem tomar as devidas ações que a gente tinha pontuado. Eu analiso isso, eu interpreto isso como um reflexo, e aí o reflexo, foi falado essa palavra algumas vezes durante as sessões, como um reflexo de um histórico de trabalho bem feito ao longo dos anos. Os caras vem atrás de mim mesmo sem eu, as vezes, conseguir fazer as coisas da forma que eu gostaria.

[...] com muita bagagem né? Que é o que você viu no meu currículo. Bastante bagagem e bastante experiência em determinados assuntos e uma rede muito forte assim. Estou com a faca e o queijo na mão! Só preciso ajustar direitinho e ir tocando com calma, sem desespero.

Motivação

O gestor reforçou que a sua motivação para participar do *Coaching* executivo foi a possibilidade de adquirir conhecimento sobre o tema. Além disso, o gestor também apresentou como o *Coaching* executivo transformou sua realidade, deixando-o mais motivado em relação ao programa esportivo educacional e a novas oportunidades. Também demonstrou motivação e interesse para continuar aprendendo sobre o tema *Coaching* executivo.

O conhecimento adquirido, então assim, o que me trouxe aqui, tem uma motivação né, que nós conversamos naquela entrevista, o que te motiva a participar, destinar.. olha o sol que tem na cidade aqui de Santos hoje! E eu que fiquei 3 meses, 4 meses, sei lá quanto tempo, primeiro teve a pandemia e a praia fechou, e aí depois o negócio de campanha, não tive tempo pra nada e agora que eu tô tranquilo, eu estou aqui conversando com você. Poderia ir estar caminhando na praia e tal. Mas o que me motiva? O que motiva eu destinar parte dos meus domingos ali que eu poderia estar fazendo outra coisa e passar conversando com você? Então, isso é um indicador também, que é, o que me motivou a estar aqui é o conhecimento, isso me motiva assim, conhecer sobre, eu já tinha falar, *Coaching* disso, *Coaching* daquilo, mas o que que é.. eu que sou um gestor, é interessante eu, eu, conhecer minimamente do que se trata isso. Isso me motivou e de repente isso (vai) me ajudar.

[...] uma coisa que nós fizemos com a coach, mas que faz para o programa foi acender uma chama no gestor, que hoje eu vejo assim, em relação até do programa em si, a expansão do programa, o potencial que tem, né. Então a visão do gestor assim, eu tenho 7 núcleos, está difícil de eu manter estes 7 e tal. A chama que acendeu, que foi a que eu tinha como idealizador, porque eu sou o idealizador desse programa, é que era uma coisa, quando eu idealizei e pensei: meu, isso aqui, eu vou expandir isso aqui e tal, e aí, diante das dificuldades de ter 7 núcleos, ter recursos para todos, já estava com o sentimento de que, para tomar cuidado para expandir, não sei o que. Mas agora o meu sentimento é que nós temos potencial para ir mais longe e fazer mais, independente, fazer novos núcleos, enfim.

[...] que agente tá com saúde, tá cheio de energia e com aquele sentimento de.. de repente com aquele sentimento de, aquela vontade de TÔ COMEÇANDO DO ZERO! Assim com aquela, esperando uma oportunidade! Um negócio, cheio de vontade, é isso.

[...] de repente, se for o caso, eu pedir outras leituras (sobre o *Coaching*).

Satisfação pessoal e profissional e felicidade

O gestor indicou sua satisfação e felicidade em ter participado do *Coaching* executivo e em relação aos resultados pois atenderam suas expectativas iniciais.

[...] eu saio dessas sessões contemplado, não sou um *coach*, mas conheço minimamente do que se trata. Era isso o que eu queria e vai me ajudar na minha atuação. Então, esse é um outro indicador, atendeu as minhas expectativas.

E muito feliz de ter tido a oportunidade de conhecer um pouco sobre o *Coaching*, eu vou terminar de ler aquele livro do tênis sobre o *Coaching*.

Iniciativa

Mesmo estando em um momento com muitas demandas e prazos do projeto esportivo educacional e de outros projetos pessoais e profissionais, o gestor demonstrou que tem iniciativa para dar continuidade nas tarefas propostas durante as sessões de *Coaching* executivo.

Eu tô assistindo, eu comecei naquela época, na última sessão, a minha coach sugeriu uma série da NETFLIX, sensacional, né.

[...] não quer dizer que não foram colocadas em prática aquelas ideias pontuais, mas isso não quer dizer que ficou totalmente parado, também não foi assim.

Eu fui encaixando, cada um (cada projeto) na sua caixinha e agora, eu tô retomando isso, né. Mas aquilo que eu falei, com calma, sem desespero.

Determinação

O gestor demonstrou que tem determinação para dar continuidade nas tarefas propostas durante as sessões de *Coaching* executivo, pois tentou uma vez uma das atividades propostas e não teve êxito, porém, não desistiu e tentou novamente depois e conseguiu realizar.

Ai eu comecei a ver o primeiro (episódio), no meio deste turbilhão ai, ai eu acabei dormindo no meio. Ai falei assim, poatz, sem condição de eu, eu nem lembrava assim, eu chegava em casa e não tinha tempo para nada. Mas agora, passado (os prazos dos demais projetos), eu já assisti alguns dos capítulos, eu acho que eu assisti uns 4 episódios.

Gestão das emoções

O gestor demonstrou como lida com suas emoções quando não está em seu melhor momento e dá um exemplo de como o *Coaching* executivo o ajudou a ficar menos preocupado.

[...] foi o que eu falei, a gente tem muitas coisas pra fazer, as vezes está meio pra baixo mas assim, são muitas coisas boas que agente deve olhar né, esta oportunidade (do *Coaching* executivo) é uma, a gente tá com saúde e com vontade..

[...] quando você anota você tira o foco, você se despreocupa, tira aquilo da mente [...]

Resiliência

O gestor também comentou como foi resiliente em um dos seus projetos.

[...] foi muito dura, muito difícil, todo dia tinha problema, todo dia tinha problema, todo dia tinha coisa pra.. o que teve de conflito, de relação humana, era todo dia, todo dia, todo dia, todo dia, que teve um momento que eu fiquei, que eu tava pra baixo assim, entendeu. Ai eu falei, meu, eu tenho que parar com isso, eu tenho que mudar. Ai foi lá que eu mudei a minha planta aqui assim, pra trazer mais vida assim, entendeu. Porque eu não sou um cara pra baixo. Mas foi tanto problema, tanto problema, que agora que acabou saiu um peso, graças a Deus.

Não foram explicitados especificamente pelo gestor durante a entrevista aspectos do desenvolvimento pessoal relativos a gestão do tempo, gestão de informação, gestão de carreira, pensamento criativo, pensamento estratégico, autoconsciência, autoconfiança, compreensão de novas perspectivas, resiliência, tolerância, adaptabilidade, assertividade, definição de metas de desenvolvimento, desenvolvimento próprio.

Desta forma, o gestor relatou que aprendeu a refletir e ter consciência sobre si mesmo (ATHANASOPOULOU; DOPSON, 2018; MINTZBERG, 2009; SHARMA, 2017) e sobre o projeto esportivo (CHELLADURAI; KERWIN, 2017) de forma holística, considerando tanto aspectos pessoais e do programa esportivo, como a sua forma de atuar. O gestor ressaltou que ele mudou sua perspectiva durante o *Coaching* executivo (ATHANASOPOULOU; DOPSON, 2018; SHARMA, 2017) e reconhece que este é o primeiro passo da mudança. Também, considerou que o conteúdo abordado teve o resultado de um aprendizado para vida e para os negócios (BOZER; SARROS, 2012; COX; BACHKIROVA; CLUTTERBUCK, 2010; JOO, 2005). Desta forma, ampliar a perspectiva da situação, pode trazer maior flexibilidade para se adaptar a novas situações (ATHANASOPOULOU; DOPSON, 2018; CHELLADURAI; KERWIN, 2017). A competência flexibilidade é considerada uma competência atual (WOHLFART et al., 2019).

O *Coaching* executivo auxiliou o gestor a identificar e refletir sobre como remover barreiras externas que estavam o impedindo de obter a sua máxima performance (SHARMA, 2017). Na avaliação final, o gestor compartilhou que estava orgulhoso das conquistas financeiras pessoais e profissionais que ocorreram entre o processo de *Coaching* executivo e a avaliação final. Quando as pessoas são estimuladas a encontrarem as soluções por si mesmas, são mais propensas a uma maior motivação e engajamento no trabalho e maior engajamento significa profissionais mais produtivos (SHARMA, 2017).

De fato, o gestor se mostrou realizado pelas consequências positivas relativas ao seu desempenho ao longo da sua carreira como quando um patrocinador o contatou neste período para fechar um novo negócio e avalia que o *Coaching* executivo o ajudou a perceber que tem potencial para fazer o projeto esportivo crescer ainda mais e está “cheio de energia” para este recomeço.

O gestor comentou que teve que abrir mão de outras atividades como o lazer para se dedicar no processo de *Coaching* executivo. Mas disse que se sente satisfeito e feliz com os conhecimentos adquiridos e está animado para colocá-los em prática pois acredita que poderão auxiliar na sua atuação, para ele, o processo de *Coaching* executivo atendeu suas expectativas. Mais uma vez isso demonstra a motivação do gestor (CHELLADURAI; KERWIN, 2017; TAYLOR; DOHERTY; MCGRAW, 2008).

Um dos aprendizados que o gestor relatou foi a utilização de uma ferramenta vista no processo de *Coaching* executivo para lidar com suas preocupações diárias, melhorando a gestão de suas emoções (KOMBARAKARAN et al., 2008; MELO, 2014; SHARMA, 2017). O *Coaching* pode ser considerado uma forma de suporte personalizado para manutenção do bem-estar (SHARMA, 2017).

Categoria: O coachee com os outros (CO)

Coaching da equipe

O gestor verificou que poderá implementar o que aprendeu no *Coaching* executivo com sua equipe.

[...] a pessoa do *coach*, entender de uma forma ampla o *coachee* e o entorno para atingir a melhor performance. Então isso leva também em relação à gestão minha (equipe) de gestor para com as pessoas com quem eu me relaciono no trabalho, de repente, compreender aquela pessoa, na execução de suas tarefas, de uma forma ampla, para conseguir extrair o máximo do potencial dela, né?

Não foram explicitados especificamente pelo gestor durante a entrevista aspectos do *coachee* com os outros relativos à seleção de equipe, entrevistar, inspiração para a equipe, mediação e resolução de conflitos, comando nas reuniões, delegação das decisões, a busca da contribuição da equipes, feedback do desenvolvimento da equipe, ter educação para com o outro, coletar informações e disseminar informações, facilitação de processos, construção de cultura, avaliação de desempenho da equipe, desenvolvimento da equipe, motivação da equipe, escuta ativa e falar assertivamente.

Categoria: O coachee com o trabalho (CT)

Consciência do problema e proposta de solução do problema

O gestor relatou que o *Coaching* executivo contribuiu para uma melhor consciência do problema e uma melhor visão das possibilidades de como solucionar estes problemas.

[...] fizemos uma análise, uma reflexão, tanto pessoal quanto profissional, tanto a nível pessoal e aí em vários quesitos profissional e da organização que fez identificar pontos para ser atacados entre aspas, prioritários, e ferramentas para isso. Muito útil.

O diagnóstico é outro indicador, que tem a ver com identificar.

[...] reconhecer o meio em que está inserido, identificar nessa sustentabilidade pontos para iniciar a interferência a ação.

[...] identificar, por exemplo, o ponto que você quer interferir prioritário, identificar o mais relevante no contexto no momento.

Então, essa reflexão que faz você identificar pontos prioritários. Que faz você identificar no primeiro momento, como na pirâmide de Maslow, as necessidades básicas ... Então de repente faz você identificar alguns pontos que merecem maior atenção, que de repente podem estar influenciando algum outro ponto que você pensa que seja mais pertinente, que você pensa ser uma ambição, uma importância, mas que de repente tem uma necessidade básica lá que não está sendo atendida e que está influenciando todo o resto.

[...] interferir no que for identificado de problema ou falha para atingir objetivos necessários.

Isso foi um dos pontos abordados aqui. Em termos de patrimônio, o que eu tenho é meu intelecto. Mas, preciso avançar na minha vida em termos de patrimônio físico, moradia, recurso, porque eu tenho potencial para isso.

[...] a minha *coach* foi bastante útil, eu já estava com esse olhar, né, eu já tava com esse olhar e tal. E, ela fez eu enxergar a relevância, a importância da rede social para divulgação do trabalho e do programa envolvendo os patrocinadores e também meu pessoal e profissional.

[...] ação principal que precisa ser tomada em relação não só a sustentabilidade, não só ao programa esportivo, mas ao profissional, diz respeito às redes sociais.

[...] eu penso que o principal indicador é a ação propriamente dita que não foi colocada em prática AINDA, em termos de programa esportivo. Qual que foi a principal ação em termo de programa esportivo e de gestor? Que é a reestruturação das redes sociais e rever a questão do marketing que é uma das minhas formações. Não que não foi colocada em prática, vou até me retratar, corrigir. Na verdade, o que eu identifiquei foi assim, que eu não tenho tempo para eu ficar cuidando da minha rede social e da rede social do programa esportivo, eu não tenho tempo e nem conhecimento e aí eu tenho que fazer uma gestão, tenho que pensar nas prioridades. Eu vou ficar, vou estudar isso? vou fazer isso? ou é melhor eu contratar alguém pra fazer isso pra mim? E eu priorizar meu tempo de leitura para o meu artigo que é o, que tá aqui, que vai me dar, a minha questão acadêmica.. então, não ficou parado, eu estou em um processo, eu já perguntei para A, para B, de ver, dentro do meu orçamento, que eu posso, quem que eu posso contratar, eu tô procurando alguém pra contratar que me ajude a tocar a rede social do programa esportivo e a minha pessoal.

Ter visão e utilização de novas ferramentas e técnicas

O gestor relatou que o *Coaching* executivo contribuiu para ter uma melhor visão através de novas ferramentas e técnicas.

[...] eu passei a enxergar certas coisas, por exemplo em relação aos meus patrocinadores, então a forma de relacionar com eles, de fidelizar [...]

[...] um dos indicadores foi as ferramentas e as possibilidades elencadas, o conhecimento, o conhecimento adquirido e as ferramentas para se atingir o objetivo...

[...] exemplo é que faz agente refletir são as ferramentas, né, por exemplo, para você fazer as análises tanto da organização, quanto pessoal. Então, a roda da vida por exemplo, a pirâmide de Maslow são as principais assim que eu achei bastante interessante, inclusive levei para outras pessoas minhas, próximas, uma reflexão também, para elas fazerem esta reflexão também.

[...] tá aqui escrito, eu pus num papel aqui, meus projetos. E aí eu tentei encaixar cada um destes projetos na roda da vida, naqueles itens da roda da vida.

[...] você tomar nota das coisas, eu sempre fiz isso, eu sempre tentei organizar, tem aqui a minha agenda e aí você trouxe pra mim uma explicação de alguém que estudou, estuda a respeito, a importância de fazer isso. Então eu falei, ah, pelo menos, então eu estou no caminho certo, de você organizar as coisas anotando, que aí você visualiza, que quando você anota você [...]

[...] utilizando algumas ferramentas muito úteis como a roda da vida, como a pirâmide de Maslow e depois o IKIGAI, por último aquela ferramenta de projetos pessoais né.

Gestão de projetos

O gestor relatou que o *Coaching* executivo o ajudou a compreender a quantidade de projetos que está inserido.

Então, a gente, a minha *coach* me fez perceber quantos projetos que eu estou envolvido na vida né, são muitos. Mas o interessante é que eles estão interligados [...]

Priorização e tomada de decisão

O gestor também relatou que o *Coaching* executivo o ajudou a identificar e definir pontos prioritários.

[...] identificar, por exemplo, o ponto que você quer interferir prioritário, identificar o mais relevante no contexto no momento.

Então, essa reflexão que faz você identificar pontos prioritários. Que faz você identificar no primeiro momento, como na pirâmide de Maslow, as necessidades básicas ... Então de repente faz você identificar alguns pontos que merecem maior atenção, que de repente podem estar influenciando algum outro ponto que você pensa que seja mais pertinente, que você pensa ser uma ambição, uma importância, mas que de repente tem uma necessidade básica lá que não está sendo atendida e que está influenciando todo o resto.

[...] identificar um ponto assim, o ponto principal para iniciar as ações para atingir um determinado objetivo. Foi identificado que um dos (objetivos), uma das questões principais, agora falando da organização, é a questão da sustentabilidade né.

[...] ação principal que precisa ser tomada em relação não só a sustentabilidade, não só ao programa esportivo, mas ao profissional, diz respeito às redes sociais.

[...] Na verdade, o que eu identifiquei foi assim, que eu não tenho tempo para eu ficar cuidando da minha rede social e da rede social do programa esportivo, eu não tenho tempo e nem conhecimento e aí eu tenho que fazer uma gestão, tenho que pensar nas prioridades, eu estou em um processo, eu já perguntei para A, para B, de ver, dentro do meu orçamento, que eu posso, quem que eu posso contratar, eu tô procurando alguém pra contratar que me ajude a tocar a rede social do programa esportivo e a minha pessoal.

Malabarismo e estabelecimento de agenda

O gestor relatou que começou a organizar como iria lidar com as diversas atividades e projetos que lidera ao mesmo tempo.

Eu fui encaixando, cada um (cada projeto) na sua caixinha e agora, eu tô retomando isso, né. Mas aquilo que eu falei, com calma, sem desespero

Definição de objetivos, desmembramento e metas

O gestor comentou como o *Coaching* executivo contribuiu para identificar os objetivos e as formas de se atingí-lo que são o desmembramento e as metas. Ele também compartilhou quais são suas metas profissionais e pessoais.

[...] identificar um ponto assim, o ponto principal para iniciar as ações para atingir um determinado objetivo. Foi identificado que um dos (objetivos), uma das questões principais, agora falando da organização, é a questão da sustentabilidade né.

Outro indicador é mostrar caminhos pra você trabalhar dentro desse, do que precisa ser, dentro do que foi identificado para resolver, para solucionar para melhorar.

[...] agora eu vou fazer isso, os outros não tão parados, estão escritos mas você consegue focar em cada ponto.

[...] mas tem outros pontos que agora sim, agora que terminou .. (os prazos dos outros projetos) eu tenho que me inserir de cabeça no programa (esportivo educacional) .. eu perdi o meu principal professor do programa, então é uma perda que precisa substituir. Perdi dois estagiários. Nesse período de pandemia teve redução salarial para alguns, outros não recebem há dois meses, aguardando os projetos que estão para sair, que não saíram ainda. Então eu tenho que voltar, botar ordem no ambiente e ir refletindo sobre tudo isso.

Mas, tranquilo que o principal para 2021 está encaminhado, que é o recurso. Sem recurso agente não faz nada, e agora ajustar o trabalho em termos de rede social e agora com essa nova chama que assim, nós temos potencial para ir além! Isso em termos de programa esportivo, né.

[...] em relação aos meus patrocinadores, então a forma de relacionar com eles, de fidelizar, isso, não foi alterada ainda, mas está dentro deste contexto da rede social que vai ser profissionalizada.

Em termos profissionais, muita coisa para ser feita também, então, a minha *coach* me ajudou a enxergar isso também, o potencial. E fazer os ajustes, né? Pra alcançar, chegar naquele nível que eu acho que, sem falsa modéstia, que eu acho que eu posso chegar. Entendeu? Em um outro patamar que eu almejo pra me dar tranquilidade até financeira né?

Compreensão, adequação, relacionamento e compromisso com as organizações patrocinadoras e promoção

O gestor comentou que o *Coaching* executivo contribuiu para identificar a necessidade de estreitar a relação e fidelizar as organização patrocinadoras além de melhorar o marketing e os canais de comunicação para promoção pessoal, profissional e do projeto esportivo educativo.

[...] outro indicador é: uma das formas é estreitar a relação, fidelizar esses que já existem, mostrar para o mundo o que não acontece, o que vocês fazem para atrair outros, entendeu?

[...] eu não mandei ainda porque o rapaz (com quem eu tinha contato na organização) saiu e ela falou ah não tem problema, agora quem cuida disso sou eu e tal. Ai mandei. Mandeí pro email que ela falou e eu no meio do turbilhão né. E aí, passou uns 10 dias ela me ligou de novo. Perguntou se eu tinha mandado a proposta, e eu mandei.

[...] você não lembra de mim? Eu falei assim que eu falava mais com o (rapaz que saiu). E ela falou é verdade, você falava mais com ele, mas eu trabalhava com ele, eu sou do setor também [...] a gente se fala há 10 anos. Eu não lembro dela.

[...] em relação aos meus patrocinadores, que eu tenho outras formas, uma das coisas que você me perguntou para eu pensar é, tá anotado aqui ó, vou falar para você, como comunicar? Quais campanhas? Se valeria a pena, ampliar de alguma maneira? Enfim, tem a ver com a relação com os patrocinadores que é um dos stakeholders né, então a forma de relacionar com eles, de fidelizar, isso, não foi alterada ainda, mas está dentro deste contexto da rede social que vai ser profissionalizada.

[...] eu penso que o principal indicador é a ação propriamente dita que não foi colocada em prática AINDA, em termos de programa esportivo [...] Que é a reestruturação das redes sociais e rever a questão do marketing que é uma das minhas formações. Não que não foi colocada em prática, vou até me retratar, corrigir. Na verdade, o que eu identifiquei foi assim, que eu não tenho tempo para eu ficar cuidando da minha rede social e da rede social do programa esportivo, eu não tenho tempo e nem conhecimento e aí eu tenho que fazer uma gestão, tenho que pensar nas prioridades. Eu estou em um processo, eu já perguntei para A, para B, de ver, dentro do meu orçamento, que eu posso, quem que eu posso contratar, eu tô procurando alguém pra contratar que me ajude a tocar a rede social do programa esportivo e a minha pessoal.

Eu já fiz o meu LinkedIn, criei, mas ele precisa ser atualizado, eu preciso inserir, alimentá-lo, então de repente também, alguém para me ajudar nisso.

[...] agora eu já tenho um currículo atualizado e tal. Entendeu? que tem a ver com currículo, então assim, meu currículo, meu currículo lattes, meu LinkedIn, minha rede social que é meu facebook, meu instagram, entendeu? Tudo tá no mesmo pacote isso daqui, esses daqui, que é o meu profissional, meu.

[...] eu quero profissionalizar, o caminho pra mim é profissionalizar, contratar alguém para cuidar disso que eu acho que vai, é, vai dar um UP aí, porque assim, hoje é zero né, é zero.

Negociação e acordos

O gestor se mostrou orgulhoso por conseguir expandir sua carta de clientes mesmo durante um período com muitas atribuições e prazos de diversos projetos que lidera.

Eu pessoalmente, eu expandi, vou chamar carta de cliente, olha que chique, mas eu expandi minha relação, fortaleci a relação que eu tinha lá com o pessoal do vôlei. Eu apresentei projeto, no turbilhão heim!

Preocupação com as finanças

O gestor comentou que apesar da sua principal preocupação ter sido a questão financeira no início do *Coaching* executivo, ao longo do processo, as organizações patrocinadoras em sua maior parte se mostraram positivas para continuar com os patrocínios.

Mas o ponto principal, que mais preocupa é a questão financeira. Isso é o que mais preocupa.

E a sustentabilidade que envolve recursos, a organização ter recursos..

[...] por incrível que pareça agente teve, a perspectiva em termos de captação de recursos é bastante positiva, boa, muito boa e até melhor que o ano passado por incrível que pareça! como são as coisas né?

Então o EMPRESA 1, ele vai pegar um projeto inteiro meu [...] A EMPRESA 2, essa sim, que é outro patrocinador, eu também mandei proposta pra ela e tal, mandei, ela recebeu e retornou dizendo que por conta da pandemia e tal talvez não ia conseguir e tal e que me respondia em dezembro. Ai tem a empresa EMPRESA 3 que é uma que vai pegar os nossos 2 projetos do Guarujá, tem a EMPRESA 4 que é uma parceira forte. Então em termos de 2021, a expectativa, tá tranquilo assim as perspectivas, a EMPRESA 5 continuou também. Então eu tenho bons parceiros e parceiros fortes que continuaram para 2021.

Não foram explicitados especificamente pelo gestor durante a entrevista aspectos do *coachee* com o trabalho relativos à planejamento, avaliação, mensuração, processamento de dados, criação, coordenação, monitoramento, gestão de mudanças, preocupação com a segurança, delegação, alocação de recursos, sistematização, avaliação do desempenho, proficiência técnica, formação de redes de contato, bem-estar no trabalho, construção de relacionamento *cross*-funcional, foco nas tarefas, foco no consumidor e preocupação com o qualitativo.

Desta forma, o gestor relatou que as ferramentas e conhecimentos desenvolvidos no *Coaching* executivo o ajudaram a ampliar sua visão sobre aspectos pessoais e profissionais, ter consciência do problema e a buscar estratégias para solucioná-los. Conseguindo refletir e analisar de forma holística, reconhecer a quantidade de projetos que se está inserido, reconhecer o meio em que se está inserido, identificar os pontos que necessitam ser desenvolvidos, identificar o que é mais relevante, definir prioridades, definir ações para intervir nos problemas ou falhas para atingir os objetivos. Neste período, o gestor concluiu a fase de planejamento estratégico de Parent e O'Brien (2018).

4.3.2 Performance organizacional

Quanto a performance organizacional, fazendo a mesma aproximação anterior (HOSSEIN et al., 2011), quanto aos objetivos (sustentabilidade financeira e reconhecimento), como apresentado na Etapa 1, foram levantadas estratégias para se alcançar a visão da organização (grandes objetivos idealizados e desejados).

O gestor compreendeu que seria necessário primeiro identificar pontos de ação para depois realizar a intervenção em si. Desta forma, o gestor observou que não estava se dedicando ao relacionamento e fidelização dos patrocinadores e à comunicação com seus *stakeholders* através das redes sociais e compreendeu a relevância em realizar estas melhorias para atingir os objetivos propostos, realizando a fase de formulação de estratégia (PARENT; O'BRIEN, 2018). O marketing digital e o uso de mídias sociais foram consideradas como competências especiais pois são tendências globais inclusive em organizações sem fins lucrativos que atuam com o esporte (WOHLFART et al., 2019).

Quanto as soluções para implementação estas estratégias (PARENT; O'BRIEN, 2018), o gestor percebeu que não tinha tempo para aprender e para se dedicar às mídias sociais tanto para fins pessoais como profissionais, então começou a pesquisar formas de terceirizar esta ação. E em relação à fidelização dos patrocinadores, o gestor identificou possíveis ações que poderiam ser implementadas e se encontra em processo de amadurecimento e reflexão sobre quais seriam as melhores estratégias a serem utilizadas para este fim. Das estratégias sugeridas e utilizadas por organizações sem fins lucrativos que desenvolvem o programas esportivos para atingir o objetivo da sustentabilidade financeira foram destacadas estratégias semelhantes as encontradas pelo gestor durante o processo de *Coaching* executivo e outras estratégias mais específicas como um plano de ações de estratégias de marketing e comunicação que buscasse agregar valor através de ativações criativas para os patrocinadores atuais e para atrair patrocinadores futuros, demonstrar a transparência do programa esportivo e diversificar fontes de financiamentos (MOTA; NASSIF, 2016; VANUCCI, 2019).

Desta forma, a melhoria das estratégias de marketing e comunicação passaram a ser uma melhoria de um processo interno e a melhora no relacionamento e fidelização com os patrocinadores, melhoria dos múltiplos constituintes (*stakeholders*), que não tinham sido considerados pelo gestor antes do processo de *Coaching* executivo, conforme observado na Etapa 1.

Apesar de não ter atrelado o resultado ao processo do *Coaching* executivo, cabe revelar que o gestor demonstrou que conseguiu captar recursos para 2021 e comentou que os resultados foram mais positivos do que o esperado.

Das percepções do gestor em relação às características específicas do *Coaching* executivo que emergiram na avaliação, o gestor relatou que compreendeu que o treinamento não foi realizado com o intuito de torná-lo um *coach* e sim para ajudá-lo a maximizar o seu potencial. O gestor percebeu também que o *Coaching* tem como enfoque, uma visão da gestão de forma holística e humana.

Foi construído de uma forma conjunta, não é uma receita de bolo que fez lá com um, (na verdade) foi uma construção, identificando, analisando e vendo individualmente este caso específico.

[...] a relação que foi construída né, e a importância que tem, a visão que tem de uma gestão mais humana.

[...] feliz também da relação que foi construída com a coach [...] que a relação era de um jeito antes de começar as sessões de Coaching e depois das 10 sessões é outra [...]

[...] das reflexões, de você ver a gestão de uma forma holística.

O gestor se mostrou feliz com o relacionamento de confiança estabelecido com a *coach* durante o processo de *Coaching* executivo. Em relação com outros tipos de cursos que realizou ao longo de sua carreira, o gestor percebeu que no *Coaching*, a construção do conhecimento é realizada em conjunto, de forma ativa e específica para o contexto do gestor, ao contrário dos outros cursos que apresentavam o conteúdo de forma global e passiva.

4.4 TRIANGULAÇÃO

A triangulação foi realizada utilizando os resultados obtidos e análises das Etapas 1, 2 e 3, em relação à performance individual, performance organizacional e quanto a aplicabilidade do treinamento de *Coaching* executivo.

4.4.1 Desenvolvimento da performance individual

O desenvolvimento da performance individual será apresentado através das categorias de análise DP, CO e CT em relação às características e competências do gestor e em relação às competências desenvolvidas pelo treinamento de *Coaching* executivo.

Características e competências atuais do gestor

Categoria: Desenvolvimento Pessoal (DP)

Como característica principal, o gestor demonstrou, nas três etapas, se preocupar com o seu desenvolvimento profissional e pessoal contínuo (CHELLADURAI; KERWIN, 2017). A capacidade de aprender é uma competência essencial para o gestor do esporte (WOHLFART et al., 2019). A vontade de aprender é uma das características do *coachee* que impactam no

resultado do *Coaching* (JOO, 2005). Deixou claro que seu objetivo futuro é poder divulgar seus conhecimentos e ser uma referência na área que atua (CHELLADURAI; KERWIN, 2017).

Este interesse pelo aprendizado e pela busca do desenvolvimento contínuo levou o gestor a se interessar por aprender sobre *Coaching* e a participar do processo de *Coaching* executivo. O gestor se mostrou motivado do início ao fim do processo e demonstrou que tem iniciativa, determinação e resiliência, pois mesmo em um momento com muitas demandas importantes em outros projetos pessoais e profissionais, o gestor buscava alternativas para colocar em prática as atividades propostas e implementar os conhecimentos adquiridos no processo de *Coaching* executivo (ATHANASOPOULOU; DOPSON, 2018; CHELLADURAI; KERWIN, 2017). A motivação também é uma das características do *coachee* que impactam no resultado do *Coaching* (JOO, 2005). O nível de motivação do gestor é o que faz com que o gestor tenha intenção de realizar aquela atividade, opte por aquela atividade em detrimento de outra, utilize o seu tempo para se dedicar, tenha persistência em continuar realizando a atividade e retorne para uma atividade depois de um período de pausa (CHELLADURAI; KERWIN, 2017; TAYLOR; DOHERTY; MCGRAW, 2008).

Dentre as suas características, o gestor também demonstrou preocupação com a gestão das suas emoções (MELO, 2014; SHARMA, 2017) e conhecimento de que elas podem impactar em uma melhor liderança. A gestão das emoções foi retratada por Boyatzis (2008) e Chelladurai e Kerwin (2017) como competência do século XXI pelo enfoque humanista.

Durante o início do processo de *Coaching* executivo, o gestor demonstrou resistência pois julgava que já tinha um alto nível de performance e que o *Coaching* executivo não iria funcionar com ele, então ele sugeriu que fosse aplicado com sua equipe. Porém, ao longo do processo de *Coaching* executivo, o gestor demonstrou grande interesse nas ferramentas de desenvolvimento pessoal e menos interesse nas análises sobre a organização e o ambiente externo. Não foi a intenção deste estudo compreender os fatores que o levaram a este menor interesse nas análises organizacionais, mas talvez a motivação (CHELLADURAI; KERWIN, 2017) ou a perspectiva do gestor sobre o que é gestão como, por exemplo, considerar que gestão é apenas liderar e aperfeiçoar processos internos e não considerar que o planejar também faz parte da gestão (MINTZBERG, 2009), ou outros fatores, podem ter levado a isso.

Também foi possível observar a preocupação do gestor pelas suas finanças pessoais durante e após o processo de *Coaching* executivo. Gestores que atuam com projetos incentivados tem insegurança quanto às suas finanças pessoais, pela instabilidade trazida por este tipo de financiamento, pois como o projeto é validado anualmente, caso não seja aprovado

ou captado, impactará diretamente na renda do gestor (MOTA; NASSIF, 2016; VANUCCI, 2019).

Categoria: O coachee com os outros (CO)

O gestor relata na Etapa 1 que sua liderança é baseada no diálogo e na empatia, que se preocupa com que sua equipe compreenda o papel que cada um tem nos processos e estimula e incentiva o desenvolvimento dos profissionais. Tem uma relação de confiança com sua equipe, pois mantém uma equipe há muito tempo, ou seja, tem pouca rotatividade de profissionais e reafirma na Etapa 3 o interesse em continuar desenvolvendo sua liderança.

Categoria: O coachee com o trabalho (CT)

Nos três momentos foi possível observar a preocupação do gestor para com as finanças e a sobrevivência do programa esportivo, sua preocupação com os prazos e demandas latentes e sua preocupação em ser uma referência na área.

Competências desenvolvidas ou aprimoradas

Na Etapa 1, o objetivo pessoal do gestor (DP) foi chegar em um patamar de referência na área para poder trocar experiências, expor suas conquistas, aprimorar sua liderança (CO), o gestor mencionou que a missão da organização era se tornar uma referência (CT) e que se preocupa com a sustentabilidade financeira da organização (CT) e com a sobrevivência do programa esportivo (CT).

Então, durante o processo de *Coaching* executivo o gestor fez reflexões para avaliar quais seriam os possíveis caminhos e obstáculos que poderia enfrentar nesta jornada. O gestor identificou que as finanças pessoais estavam trazendo preocupações e desta forma, impactando nas demais áreas da sua vida.

Também durante o processo de *Coaching* executivo foram estimuladas reflexões para encontrar a direção de como atingir os objetivos organizacionais. O gestor identificou que melhorar a utilização das redes sociais para uma comunicação mais eficaz poderia ajudar na promoção tanto do Programa esportivo quanto do seu perfil pessoal e estreitar o relacionamento com o patrocinador. O foco em uma fidelização através de estratégias de marketing e comunicação poderia trazer uma vantagem competitiva na captação de recursos pelas leis de incentivo, visto que por conta da pandemia, imaginava-se que as empresas teriam menos recurso disponível para continuar investindo nos projetos de Lei de Incentivo ao Esporte.

Desta forma, a seguir, foi realizada uma análise comparando as competências estimuladas (implicitamente) de forma não diretiva no processo de *Coaching* executivo (Etapa 2) com as competências que foram relatadas pelo gestor na avaliação pós-*Coaching* executivo (Etapa 3).

Categoria: Desenvolvimento Pessoal (DP) desenvolvido ou aprimorado

Comparando as competências DP que foram estimuladas (implicitamente) de forma não diretiva no processo de *Coaching* executivo com as que foram relatadas pelo gestor na avaliação pós-*Coaching* executivo, identificou-se que as competências reflexão, autoconsciência, compreensão de novas perspectivas, consciência sobre a organização remover barreiras, desenvolvimento próprio, gestão da emoção e satisfação pessoal e profissional foram impactadas, desenvolvidas ou aprimoradas (BOYATZIS, 2008; BROCK, 2008; CHELLADURAI; KERWIN, 2017; GALLWEY, 1997; SKINNER; STEWART, 2017).

Porém, as competências pensamento estratégico, gestão de tempo, adaptabilidade/flexibilidade não foram percebidas pelo gestor.

Por outro lado, as competências motivação (GALLWEY, 1997; MELO, 2014) e felicidade foram relatadas pelo gestor, mas não foram estimuladas de forma intencional durante o processo de *Coaching* executivo. O gestor disse que o *Coaching* executivo o ajudou a acender uma chama e que agora está com energia para ir mais longe. Encontrar as soluções por si mesmo, faz com que o gestor tenha maior motivação e isto pode levar a uma maior produtividade e engajamento do gestor (SHARMA, 2017).

Categoria: O coachee com os outros (CO) desenvolvido ou aprimorado

A liderança (CO) não foi um dos aspectos identificado como prioritário durante as sessões de *Coaching* executivo, pois o gestor definiu outras estratégias prioritárias para se atingir os objetivos almejados. Mesmo assim, foi abordada brevemente em uma sessão as competências: desenvolvimento da equipe, inspiração e escuta ativa. Na avaliação pós-*Coaching* executivo, o gestor relatou que poderá implementar os conhecimentos adquiridos no processo de *Coaching* executivo, para desenvolver a sua equipe.

Categoria: O coachee com o trabalho (CT) desenvolvido ou aprimorado

Comparando as competências CT que foram estimuladas (implicitamente) de forma não diretiva no processo de *Coaching* executivo com as que foram relatadas pelo gestor na avaliação pós-*Coaching* executivo, identificou-se que as competências definição de objetivos,

estabelecimento de metas, promoção, priorização, estabelecimento de agenda, malabarismo, desmembramento, ter visão, consciência do problema, proposta de soluções, tomada de decisão, gestão de projetos, compreensão, adequação, relacionamento e compromisso com as organizações patrocinadoras e utilização de novas ferramentas e técnicas foram impactadas, desenvolvidas ou aprimoradas.

Porém, as competências tempestividade (*timing*), processamento de dados, mensuração, planejamento de curto prazo, planejamento estratégico, criação e urgência não foram percebidas pelo gestor.

Por outro lado, a competência de negociação e acordos foi relatada pelo gestor, mas não foi estimulada de forma intencional durante o processo de *Coaching* executivo. Esta competência foi relatada quando o gestor se mostrou orgulhoso de ter conseguido aumentar sua rede de networking e novos negócios pois isto impactará positivamente no seu principal objetivo pessoal identificado durante o processo de *Coaching* executivo, as finanças pessoais (MOTA; NASSIF, 2016; VANUCCI, 2019).

Então, pode-se observar que a maior parte das competências estimuladas no processo de *Coaching* executivo foram desenvolvidas ou aprimoradas. Sendo que as competências individuais intangíveis mencionadas foram bem desenvolvidas e os resultados observáveis também (SHARMA, 2017). As competências relacionadas ao estágio “aumentar a consciência” também foram desenvolvidas quase que em sua totalidade (MOEN; KVALSUND, 2008).

Algumas das competências relacionadas aos estágios “estratégia” como processamento de dados/mensuração, pensamento estratégico/planejamento estratégico/planejamento de curto prazo e gestão de tempo/*timing*/urgência não foram relatadas pelo gestor e de fato, durante as sessões não foi possível realizar um plano de ação estruturado. Este resultado difere de Bartlett II, Boylan e Hale (2014).

Apesar de não ter um plano estruturado, nas últimas sessões o gestor demonstrou agilidade em testar rapidamente as possíveis ações identificadas por ele e como não deram certo, traçou novas opções de ações para se chegar na direção definida, mesmo ele estando em uma época com muitas demandas pessoais e profissionais. Cabe destacar que o processo de *Coaching* executivo coincidiu com os prazos para submissão dos projetos esportivos e captação e recursos para o financiamento pelas Leis de Incentivo ao Esporte. Então, o aumento da demanda do gestor nestas atividades foi maior.

Desta forma, é possível observar que o gestor concluiu todas as fases do ciclo de gestão estratégica (PARENT; O'BRIEN, 2018), mas mesmo assim, não explicitou durante a entrevista a estratégia como uma competência desenvolvida ou aprimorada.

Benefícios pessoais do gestor que não estavam incluídos nas categorias analisadas foram: o gestor optar por investir o seu tempo em diversificar sua fonte de renda pessoal e buscar expandir e fortalecer seu *networking* para submissão de novos projetos esportivos pelas Leis de Incentivo ao Esporte para outras organizações, uma das formas encontradas para suprir seu principal objetivo pessoal que era as finanças pessoais, concluído com sucesso.

4.4.2 Desenvolvimento da performance organizacional

Retomando as análises realizadas nas Etapas 1 e 3 quanto à performance organizacional (HOSSEIN et al., 2011), observou-se que o gestor já buscava realizar melhorias na performance organizacional, mas que antes do *Coaching* executivo, não estava visualizando a importância de se melhorar o processo interno do marketing e comunicação, como melhorar a utilização das redes sociais, e nem os múltiplos constituintes (*stakeholders*), pois o campo de visão do gestor estava focando e dando prioridade para as crianças, os responsáveis e os funcionários dos órgãos públicos e não estavam nos patrocinadores. Porém, com o distanciamento social pelo COVID-19 impactando as organizações patrocinadoras, a expectativa do gestor era que teriam menos recursos para investir nos projetos de Lei de Incentivo ao Esporte, desta forma o gestor identificou durante o processo de *Coaching* executivo que seria importante fidelizar os funcionários chaves das poucas empresas com recursos disponíveis, para garantir assim a sobrevivência do programa esportivo, fase da formulação estratégica (PARENT; O'BRIEN, 2018). Considerar diferentes *stakeholders* e seus interesses na definição de estratégias é fundamental para as questões relacionadas à finanças (HOSSEIN et al., 2011; PEDRO et al., 2017; STALDER; ADROVER, 2019).

Para chegar a esta conclusão, o gestor percebeu, através das análises realizadas no processo de *Coaching* executivo, que estava investindo muito do seu tempo em questões que já estavam desenvolvidas como as atividades mais relacionadas com as aulas, as crianças e o órgão público e poderia otimizar seu tempo investindo em áreas que estavam pouco desenvolvidas (finanças, marketing e comunicação), gerando assim um equilíbrio maior e uma melhor performance, ações relativas à fase do planejamento estratégico (PARENT; O'BRIEN, 2018).

Para atingir os objetivos, o gestor buscou realizar ações que levassem ao sucesso almejado, ou seja, atuar nas fases de implementação das estratégias (PARENT; O'BRIEN, 2018). Inicialmente buscou realizar um recrutamento interno para que um funcionário assumisse as responsabilidades em relação às redes sociais, porém, não obteve sucesso. Então o gestor buscou ajuda de algumas pessoas próximas como amigos e familiares, mas também

não funcionou. Então, na Etapa 3 o gestor falou que percebeu que não teria tempo para investir em aprender sobre o tema e que estava realizando um recrutamento externo para terceirizar esta área. Após a avaliação final com o gestor, verificamos que as redes sociais do gestor e do programa esportivo começaram a ter maior quantidade de publicações com postagens mais elaboradas, configuradas como ações pertinentes às fases de controle e avaliação (PARENT; O'BRIEN, 2018).

O gestor também demonstrou que após a última sessão, na qual fizemos reflexões sobre gestão de projetos e prioridades, começou a fazer este tipo de análise, incluindo-a em seus projetos pessoais e profissionais.

Desta forma, após o processo de *Coaching* executivo, podemos considerar que o gestor realizou um ciclo da gestão estratégica completo (PARENT; O'BRIEN, 2018) e conseguiu visualizar outros caminhos para construir uma visão organizacional.

4.4.3 Aplicabilidade do treinamento de *Coaching* executivo

Tendo em vista o objetivo desta Dissertação, de se avaliar a aplicabilidade do *Coaching* executivo e seus impactos na performance individual e organizacional, foi possível verificar as considerações a seguir.

Em relação à performance individual, o gestor demonstrou que suas expectativas foram atendidas, pois adquiriu novos conhecimentos e aprendeu novas ferramentas. Além disso, na análise dos resultados verificamos que o gestor desenvolveu competências como ampliar sua visão sobre aspectos pessoais e profissionais, compreender novas perspectivas, refletir e analisar de forma holística, ter consciência do problema e a buscar estratégias para solucioná-los, definir prioridades e ações para intervir nos problemas ou falhas.

Quanto ao desempenho do gestor em relação ao trabalho, o gestor se sentiu renovado e mais motivado, teve iniciativas de aplicação dos conhecimentos adquiridos durante o processo de *Coaching* executivo, realizou um levantamento de estratégias e ações possíveis para se atingir os objetivos, realizou uma análise SWOT junto à equipe e um início de um planejamento geral (pessoal e profissional) baseado em prioridades e projetos (MOTA; NASSIF, 2015).

Em relação à performance organizacional, o gestor definiu uma nova direção para a organização, definiu estratégias que nunca havia considerado e as implementou como um primeiro ciclo total da gestão estratégica. A direção identificada foi a sustentabilidade financeira e a promoção da organização, as estratégias identificadas por ele foram a fidelização dos patrocinadores e a melhora da utilização das redes sociais, e a implementação foi a tentativa

de recrutamento interno para realizar as atividades relacionadas às redes sociais, a busca de profissionais externos ou organizações especialistas no tema e iniciativa de execução das ações estratégicas voltadas às redes sociais. Estas estratégias são utilizadas por poucas organizações semelhantes mas consideradas relevantes para atingir o objetivo proposto (HOSSEIN et al., 2011; MOTA; NASSIF, 2016; PEDRO et al., 2017; STALDER; ADROVER, 2019; VANUCCI, 2019).

Quanto aos fatores que podem ter impactado estes resultados foram: o apoio da organização em autorizar o processo de *Coaching* executivo com o gestor, a motivação e a vontade de aprender do *coachee*, características da *coach* (experiência na Gestão do Esporte e como líder *coach*), a abordagem de *Coaching* utilizada, *Coaching* baseado em soluções e o de desenvolvimento, pois foca na maximização da compreensão de si, dos outros e dos sistemas envolvidos para enfrentar desafios atuais e futuros e o relacionamento de confiança entre *coach* e *coachee* (ATHANASOPOULOU; DOPSON, 2018; BROCK, 2008; HODGETTS, 2002; JOO, 2005; REKALDE; LANDETA; ALBIZU, 2015).

Das características específicas do *Coaching* executivo, ficou notório para o gestor algumas diferenças em relação à outras formas de treinamentos, como a cooperação na construção do conhecimento de forma ativa, exploratória e específica para o contexto do gestor, estimulando a reflexão, a visão holística e mais humana para que o gestor realize escolhas de forma consciente e não reativa (BROCK, 2008).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Respondendo aos objetivos desta pesquisa, o estudo demonstrou que *Coaching* executivo pode ser aplicado no contexto da Gestão do Esporte, com um gestor de programa de esporte, destacando que o processo do *Coaching* executivo aplicado teve como base o método de Moen e Kvalsund (2008) fundamentados em Gallwey e Whitmore, os precursores do *Coaching*, utilizando a abordagem com foco em soluções e que se tratou de um estudo de caso e pesquisa-ação.

Os efeitos observados na performance individual foram o desenvolvimento e aprimoramento de competências do gestor como a visão holística, compreensão de novas perspectivas, maximização da consciência sobre si, sobre a organização e sobre o contexto em que está inserido, definição de estratégias e priorização. Quanto ao desempenho do gestor em relação ao trabalho, o gestor demonstrou estar mais motivado e renovado, e quanto as ações,

iniciou um planejamento mais estruturado com prioridades e envolveu a sua equipe no processo de planejamento.

Em relação aos efeitos observados na performance organizacional do programa esportivo da organização estudada verificou-se a definição de um novo direcionamento, de novas estratégias e a implementação das mesmas, verificando o que não certo e realinhando as estratégias. As estratégias definidas pelo gestor foram fidelização de patrocinadores e melhor utilização das redes sociais para buscar a sustentabilidade da organização. Porém, não foi possível verificar a conclusão dos objetivos definidos para a organização visto que seria necessária uma avaliação após um período maior do que o implementado neste estudo.

Além de impactar a performance individual e organizacional, impactou também aspectos pessoais externos à organização, como a identificação de barreiras que impediam o gestor de alcançar seus objetivos pessoais e profissionais.

Como o *Coaching* executivo é um treinamento personalizado, todo o processo construído e aplicado nesta pesquisa foi elaborado especificamente para que o gestor pudesse maximizar o seu potencial. Desta forma, o gestor demonstrou suas necessidades específicas, não necessariamente as mesmas encontradas em outros gestores. Além disso, o desenvolvimento da performance individual também está fortemente atrelado às características do gestor, do *coach*, da organização e da abordagem de *Coaching* utilizada.

Como visto, a abordagem utilizada baseada em solução foi aplicada para atender as necessidades do gestor (*coachee*) e foi considerado adequado utilizar também o *Coaching* de desenvolvimento, pois foca na maximização da compreensão de si, dos outros e dos sistemas envolvidos para enfrentar desafios atuais e futuros de forma mais assertiva. Porém, outros gestores podem ter esta área bem desenvolvida e apresentarem outras necessidades e interesses, então outras abordagens podem ser utilizadas como o *Coaching* de desempenho, que é mais estratégico com processos, metas e prazos bem definidos, ou o *Coaching* de competências, que é utilizado para desenvolver uma competência específica, como a negociação.

O perfil do gestor deste estudo investe em seu desenvolvimento contínuo e demonstrou grande motivação em aprender sobre o *Coaching*, pois acreditava que pudesse ajudá-lo na sua atuação profissional. Mesmo demonstrando este interesse, no início do processo o gestor se mostrou resistente, pois acreditava que o *Coaching* não teria efeitos com ele pois já possui um nível de performance alta e queria aplicar o *Coaching* na sua equipe. Entretanto, ao longo do processo de *Coaching* executivo, o gestor demonstrou grande interesse pelas ferramentas de desenvolvimento pessoal e depois de identificada a direção a ser dada ao processo, demonstrou maior interesse em pensar em estratégias para as questões do programa esportivo. Mesmo com

a resistência do gestor no início e com sua rotina tumultuada, após 48 dias do final do processo de *Coaching* executivo o gestor demonstrou que desenvolveu e aprimorou muitas competências, além de novos conhecimentos já citados acima.

Outro fator analisado é que apesar da grande quantidade de cursos realizados pelo gestor, este estudo demonstrou que pelas mudanças do ambiente externo e pelas novas necessidades do programa esportivo, observou-se lacunas na formação e no desenvolvimento do gestor. Assim como acontece em relação a qualquer gestor profissional, o *Coaching* executivo pôde ajudar o gestor participante desta pesquisa a resgatar determinadas competências já existentes, identificar estas lacunas e maximizar o seu potencial.

Uma diferença observada em relação a outras formas de formação e treinamento é que a construção do conhecimento no processo de *Coaching* executivo ocorre em conjunto, de forma ativa (aprender fazendo) e para o contexto específico do gestor, enquanto as demais ocorrem de forma passiva e generalizada. Também em relação à característica intrínseca do *Coaching* executivo, diferente das demais formas de formação e treinamentos, durante o processo é estimulado o pensamento estratégico, a quebra de paradigmas, o “abrir os horizontes”, a consciência, a priorização, o automonitoramento e o desenvolvimento contínuo. Como visto, estas competências podem contribuir para a maximização do potencial até mesmo de gestores experientes e qualificados, com muito conhecimento/formação/ cursos.

Desta forma, é importante que o gestor busque um equilíbrio entre as competências atuais, as essenciais e as futuras e entre as competências que impactam a si e aos outros. Compreender quais são as competências necessárias tanto para o presente como para o futuro e quais delas ainda precisam ser desenvolvidas é um desafio, pois se não foram desenvolvidas pode ser que não foram vistas como necessárias. Uma forma para minimizar esta situação é aumentar a consciência sobre si, sobre a organização e sobre o contexto, ou seja, aprimorar as competências que impactam a si. Assim que identificadas, o gestor poderá buscar formas para desenvolvê-las. Por isso, o gestor do esporte deve considerar a possibilidade de investir em um desenvolvimento contínuo, pois o ambiente externo está em constante mudanças e é uma forma do gestor estar melhor preparado para visualizar estas mudanças e realizar as adaptações necessárias. Um gestor ou uma organização que não se reinventa é fadado a enfrentar dificuldades e às vezes o fracasso.

Uma das possíveis limitações desta pesquisa, pode ser considerada o período de análise, apesar de terem sido realizadas avaliações pré e pós *Coaching*. O período de 48 dias pós processo de *Coaching* executivo pode não ter sido suficiente para serem observados outros resultados relacionados à performance organizacional, embora a literatura não aponte período

mínimo. Isto se deu devido ao prazo para conclusão da Dissertação. Outro aspecto a ser considerado é que a discussão dos resultados pode ter sido impactado por não haver estudos prévios sobre a aplicação do *Coaching* executivo na Gestão do Esporte. Outra limitação foi ter considerado apenas a percepção do gestor e não ter considerado as visões de outros stakeholders como os patrocinadores, colaboradores, entre outros. Por fim, outra limitação também apresentada por Perkins (2009) é o viés que pode ser considerado pelas respostas do gestor nas entrevistas.

Quanto às contribuições teóricas, esta Dissertação realizou uma aproximação teórica da teoria de *Coaching* executivo com a teoria da Gestão do Esporte nas categorias de análise e instrumentos de coleta de dados. Trouxe avanços para os temas de treinamento organizacional, performance individual e organizacional, visto que ainda são temas pouco explorados na Gestão do Esporte.

Em relação às contribuições para a prática, profissionais que buscam se desenvolver continuamente e melhorar a performance individual e organizacional podem compreender melhor o que é e como funciona o *Coaching* executivo e avaliar se de fato poderia ajudá-los a maximizar seu potencial. Outro fator é que com as constantes mudanças e incertezas, gestores experientes e com muitas demandas também tem espaço para melhorias na sua performance individual e organizacional e podem buscar obter novas perspectivas, conhecimentos, competências, podendo assim maximizar ainda mais o seu potencial.

Em relação às contribuições para a sociedade, foi possível demonstrar que o *Coaching* executivo é uma área interdisciplinar desde sua criação e que além de basear na Psicologia, também tem suas raízes no Esporte, na Administração, na Educação para adultos, entre outros. A revisão de literatura demonstrou que existem pesquisas baseadas em evidências para auxiliar esta área a se profissionalizar como outras áreas mais recentes também o vem fazendo.

Como sugestões de pesquisas futuras recomendamos que sejam realizados estudos com gestores esportivos de diferentes experiências, perfis e formações, que atuam em diferentes tipos de organizações esportivas e de diferentes níveis hierárquicos. Também recomendamos que sejam avaliadas as visões de outros stakeholders como os patrocinadores, colaboradores, entre outros. Outra perspectiva é a realização de pesquisas que confrontem as perspectivas do *coach* e do *coachee* sobre os momentos de confrontos e outras percepções sobre o processo de *Coaching* executivo.

Quanto a eficácia, seria interessante também estudar a eficácia de outros tipos de abordagem de *Coaching* executivo e de outras ferramentas durante o processo de *Coaching* executivo no contexto da Gestão do Esporte. Por fim, sugerimos a realização de pesquisas

longitudinais, com pelo menos três avaliações, pré, pós (logo após o término do *Coaching* executivo) e pós processo de *Coaching* executivo com um período maior do que o aplicado na presente pesquisa para avaliar com mais riqueza os impactos na performance organizacional a médio e longo prazo.

REFERÊNCIAS

- AMARAL, C. M. S. **Gestor de instalações esportivas do município de São Paulo: perfil, formação e desempenho da função**. 2014. Dissertação (Mestrado em Ciências). Escola de Educação Física e Esporte, Universidade de São Paulo, 2014.
- AMARAL, C. M. S.; BASTOS, F. C. O gestor esportivo no Brasil: revisão de publicações no país. **Revista Intercontinental de Gestão Desportiva**, v. 5, n. 1, p. 68–78, 2015.
- ANCHIETA, T. **Perfil do gestor desportivo no Amazonas**. Faculdade de Desporto da universidade de Porto, 2010.
- ANDRADE, M. G. V. **Organizações do Terceiro Setor: estratégias para captação de recursos junto às empresas privadas**. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.
- ANDREW, D. P. S.; PEDERSEN, P. M.; MCEVOY, C. D. **Research methods and design in Sport Management**. 1st ed. Champaign: Human Kinetics, Inc., 2011.
- ANDREWS, W. **Applied Sport Management Skills**. 2nd ed. Champaign: Human Kinetics, 2010.
- ARAUJO, P. H. M.; YAMANAKA, G. K.; MAZZEI, L. C. Planejamento estratégico como um dos fatores de sucesso das organizações esportivas: um estudo sobre os clubes esportivos brasileiros que atuam no contexto olímpico. **Motrivivência**, v. 32, n. 63, p. 01–19, 2020.
- ARNOLD, R.; FLETCHER, D.; MOLYNEUX, L. Performance leadership and management in elite sport: recommendations, advice and suggestions from national performance directors. **European Sport Management Quarterly**, v. 12, n. 4, p. 317–336, 2012.
- ARRAYA, M. A. M.; PORFÍRIO, J. A. Training delivery methods as source of dynamic capabilities: the case of sports' organisations. **European Journal of Training and Development**, v. 41, n. 4, p. 354–372, 2017.
- ATHANASOPOULOU, A.; DOPSON, S. **Developing leaders by executive coaching - practice and Evidence**. New York: Oxford University Press, 2015.
- ATHANASOPOULOU, A.; DOPSON, S. A systematic review of executive coaching outcomes: is it the journey or the destination that matters the most? **Leadership Quarterly**, v. 29, n. 1, p. 70–88, 2018.
- BACHKIROVA, T.; KAUFFMAN, C. The blind men and the elephant: using criteria of universality and uniqueness in evaluating our attempts to define coaching. **Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice**, v. 2, n. 2, p. 95–105, 2009.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2006.
- BARON, L.; MORIN, L. The impact of executive coaching on self-efficacy related to management soft-skills. **Leadership and Organization Development Journal**, v. 31, n. 1, p. 18–38, 2010.
- BARTLETT II, J. E.; BOYLAN, R. V.; HALE, J. E. Executive coaching: an integrative literature review. **Journal of Human Resource and Sustainability Studies**, v. 02, p. 188–195, 2014.
- BARUCH, Y.; RAMALHO, N. Communalities and distinctions in the measurement of organizational performance and effectiveness across for-profit and nonprofit sectors. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 35, n. 1, p. 39–65, 2006.
- BASTOS, F. C. Administração esportiva: área de estudo, pesquisa e perspectivas no Brasil. **Motrivivência**, v. XV, n. 20–21, p. 295–306, 2003.

- BASTOS, F. C. et al. Perfil do administrador esportivo de clubes sócio-culturais e esportivos de São Paulo/ Brasil. **Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte**, v. 5, n. 1, p. 13–22, 2006.
- BASTOS, F. C. **Gestão do esporte no Brasil: reflexões sobre avanços, limites e desafios**. 2016. Tese (Livre Docência). Departamento de Esporte, Escola de Educação Física e Esporte. Universidade de São Paulo, 2016.
- BASTOS, F. C.; MAZZEI, L. C. Organizações esportivas no Brasil - conceitos e (des) entendimentos - proposta de modelo teórico unificado para o Brasil. Aprovado para publicação na **Revista de Gestão e Negócios do Esporte**, v. 5, n. 2, 2020.
- BAYLE, E.; ROBINSON, L. A framework for understanding the performance of national governing bodies of sport. **European Sport Management Quarterly**, v. 7, n. 3, p. 249–268, 2007.
- BENNETT, J. L. An agenda for coaching-related research: a challenge for researchers. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, v. 58, n. 4, p. 240–249, 2006.
- BERG, M. E.; KARLSEN, J. T. An evaluation of management training and coaching. **Journal of Workplace Learning**, v. 24, n. 3, p. 177–199, 2012.
- BERTRAND, M.; SCHOAR, A. Managing with style: the effect of managers on firm policies. **The Quarterly Journal of Economics**, v. 118, n. 4, p. 1169–1208, 2003.
- BONO, J. E. et al. A survey of executive coaching practices. **Personnel Psychology**, v. 62, p. 361–404, 2009.
- BOYATZIS, R. E. Competencies in the 21st century. **Journal of Management Development**, v. 27, n. 1, p. 5–12, 2008.
- BOZER, G.; JOO, B. K.; SANTORA, J. C. Executive coaching: does coach-coachee matching based on similarity really matter? **Consulting Psychology Journal**, v. 67, n. 3, p. 218–233, 2015.
- BOZER, G.; SARROS, J. C. Examining the effectiveness of executive coaching on coachees' performance in the israeli context. **International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring**, v. 10, n. 1, p. 14–32, 2012.
- BRASIL, MINISTÉRIO DA ECONOMIA. *As Fundações Privadas e Associações sem fins lucrativos no Brasil 2016*. Disponível em: < <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/outras-estatisticas-economicas/9023-as-fundacoes-privadas-e-associacoes-sem-fins-lucrativos-no-brasil.html?=&t=destaques>>. Acesso em: 20 fev. 2019.
- BOZER, G.; SARROS, J. C.; SANTORA, J. C. Academic background and credibility in executive coaching effectiveness. **Personnel Review**, v. 43, n. 6, p. 881–897, 2014.
- BROCK, V. G. What could an executive coach do for an association football manager? - a commentary. **International Journal of Sports Science & Coaching**, v. 5, n. 1, p. 93–94, 2010.
- BROCK, V. G. **Grounded theory of the roots and emergence of coaching**. 2008. Thesis (Doctor of Philosophy in Coaching and Human Development). International University of Professional Studies, 2008.
- BROWN, T. Design Thinking. **Harvard Business Review**, v. June, 2008.
- CAPES. **Catálogo de teses e dissertações**. Disponível em: <<https://catalogodeteses.capes.gov.br/catalogo-teses/#/>>. Acesso em: 15 dez. 2020.
- CÁRDENAS, A. R. et al. Dificuldades e desafios da atuação de gestores esportivos. **Revista Intercontinental de Gestão Desportiva**, v. 7, n. 1, p. 77–89, 2017.
- CASTRO, S. B. E.; MEZZADRI, F. M. Panorama das principais fontes de financiamento público para

o esporte brasileiro. **Alesde - Asociación latinoamericana de estudios socioculturales del deporte**, v. 10, n. 1, p. 33–52, 2019.

CELMA, J. **ABC del gestor deportivo**. Zaragoza: INDE, 2004.

CHELLADURAI, P. Multidimensionality and multiple perspectives of organizational effectiveness. **Journal of Sport Management**, v. 1, p. 37–47, 1987.

CHELLADURAI, P. **Managing organizations for sport and physical activity**. 4th. ed. Scottsdale, AZ: Holcomb Hathaway Publishers, 2013.

CHELLADURAI, P.; KERWIN, S. **Human Resource Management in Sport and Recreation**. 3rd ed. Human Kinetics, 2017.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda., 2010.

CLUTTERBUCK, D. **Coaching the team at work**. Boston: Nicholas Brealey International, 2007.

CLUTTERBUCK, D. **Coaching eficaz: como orientar sua equipe para potencializar resultados**. São Paulo: Gente, 2009.

COUTU, D.; KAUFFMAN, C. What can coaches do for you? **Harvard Business Review**, v. January, p. 1–8, 2009.

COX, E.; BACHKIROVA, T.; CLUTTERBUCK, D. **The complete handbook of coaching**. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC: SAGE, 2010.

CRESWELL, J. W. **Research desing: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. 4th. ed. California: SAGE Publications, Inc., 2014.

CUNLIFFE, A.; BELL, E. **Management learning: legacies and future possibilities**. London, UK: SAGE Publications Sage, 2016.

DAVAKOS, H. An integral part of strategic planning for sport organisations: training employees. **International Journal of Sport Management and Marketing**, v. 1, n. 4, p. 390–399, 2006.

DE HAAN, E. A systematic review of qualitative studies in workplace and executive coaching: the emergence of a body of research. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, v. 71, n. 4, p. 227–248, 2019.

DOHERTY, A. J. Managing our human resources: a review of organisational behaviour in sport. **Sport Management Review**, v. 1, n. 1, p. 1–24, 1998.

DRAKE, D. B. Finding our way home: coaching's search for identity in a new era. **Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice**, v. 1, n. 1, p. 15–26, 2008.

ELY, K. et al. Evaluating leadership coaching: a review and integrated framework. **The Leadership Quarterly**, v. 21, n. 4, p. 585–599, 2010.

FELDMAN, D. C.; LANKAU, M. J. Executive coaching: a review and agenda for future research. **Journal of Management**, v. 31, n. 6, p. 829–848, 2005.

FELIX, C. A. F.; FERNANDES, A. S.; OLIVEIRA, P. W. S. Competências gerenciais da equipe do comitê organizador dos jogos Pan-Americanos Rio 2007. **Catussaba - Revista Científica da Escola da Saúde**, v. 4, n. 3, p. 19–26, 2015.

FLANNERY, T.; SWANK, M. **Personal management for sport directors**. Human Kinetics, 1946.

FLETCHER, D.; ARNOLD, R. A qualitative study of performance leadership and management in elite sport. **Journal of Applied Sport Psychology**, v. 23, n. 2, p. 223–242, 2011.

- FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Alinhando estratégia e competências. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 1, p. 44–57, 2004.
- FRAWLEY, S.; FAVALORO, D.; SCHULENKORF, N. Experience-based leadership development and professional sport organizations. **Journal of Sport Management**, v. 32, n. 2, p. 123–134, 2018.
- FREITAS, D. M. **Competências de liderança dos presidentes das Federações Olímpicas Brasileiras**. 2015 Tese (Doutorado em Ciência do Desporto). Faculdade de Desporto. Universidade do Porto, 2015.
- FREITAS, D. M. et al. Liderança dos presidentes das federações olímpicas brasileiras: Análise da autopercepção das competências em função da formação académica. **Revista Portuguesa de Ciências do Desporto**, v. 15, n. 1, p. 79–98, 2015.
- GALLWEY, T. **The inner game of tennis: the classic guide to the mental side of peak performance**. New York: Random House, 1997.
- GALLWEY, W. T. **The inner game of work: focus, learning, pleasure, and mobility in the workplace**. New York: Random House. 2001.
- GASCA, D. G. Perspectivas de la gestión deportiva municipal y modelos de gestión. In: **Anais ... I Congresso de Gestão Deportiva de Catalunya**. Zaragoza: Inde SA., 2000
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5th. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- GOLDSMITH, M.; LYONS, L. S. **Coaching for leadership: the practice of leadership coaching from the world's greatest coaches**. San Francisco: Pfeiffer. 2006
- GOLEMAN, D. Leadership that gets results. **Harvard Business Review**, v. 78, p. 78–90, 2000.
- GOMES, J. L. DE B.; SARMENTO, J. P.; MULATINHO, C. A. Competências, perfil e formação do gestor esportivo de academia de ginástica: uma revisão. **Revista Intercontinental de Gestão Desportiva-Rigd**, v. 4, n. 1, p. 99–112, 2014.
- GORDON, S. Sport and business coaching: Perspective of a sport psychologist. **Australian Psychologist**, v. 42, n. 4, p. 271–282, 2007.
- GRAHAM, J. R.; LI, S.; QIU, J. Managerial attributes and executive compensation. **The Review of Financial Studies**, v. 25, n. 1, p. 144–186, 2012.
- GRANT, A. M. What is evidence-based executive, workplace and life coaching? In: CAVANAGH; M. GRANT; A. M. KEMP; T. (Eds.). **Evidence-based coaching**. Sydney: Australian Academic Press, 2005, p. 1–12.
- GRANT, A. M. et al. The state of play in coaching today: a comprehensive review of the field. **International Review of Industrial and Organizational Psychology**, v. 25, p. 125–167, 2010.
- GRANT, A. M. The efficacy of executive coaching in times of organisational change. **Journal of Change Management**, v. 14, n. 2, p. 258–280, 2014.
- GRAY, D. E.; EKINCI, Y.; GOREGAOKAR, H. Coaching SME managers: business development or personal therapy? b mixed methods study. **International Journal of Human Resource Management**, v. 22, n. 4, p. 863–882, 2011.
- GRECO, J. Hey, coach! **Journal of Business Strategy**, v. 22, n. 2, p. 28–31, 2001.
- GRELLIER, C. **As competências pessoais e profissionais do gestor**. Lisboa: Editorial Presença,

2006.

GROVER, S.; FURNHAM, A. Coaching as a developmental intervention in organisations: A systematic review of its effectiveness and the mechanisms underlying it. **PLoS ONE**, v. 11, n. 7, p. 1–41, 2016.

HALL, D. T.; OTAZO, K. L.; HOLLENBECK, G. P. Behind closed doors: what really happens in executive coaching. **Organizational Dynamics**, v. 27, n. 3, p. 39–53, 1999.

HIGGINS, M. C.; KRAM, K. E. Reconceptualizing mentoring at work: a developmental network perspective. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 2, p. 264–288, 2001.

HODGETTS, W. H. Using executive coaching in organizations: what can go wrong (and how to prevent it). In: FITZGERALD, C.; BERGER, J. G. (Eds.). **Executive coaching: Practices and perspectives**. Palo Alto, CA: Davis-Black, 2002. p. 203–223.

HORCH, H. D.; SCHÜTTE, N. Competencies of sport managers in German sport clubs and sport federations. **Managing Leisure**, v. 8, n. 2, p. 70–84, 2003.

HOSSEIN, E. et al. Compressive review of organizational effectiveness in sport. **Sport Management International Journal**, v. 7, n. 1, p. 5–21, 2011.

ICF. **ICF global coaching study**. 2020.

ILLERIS, K. **How we learning: learning and non-learning in school and beyond**. New York: Routledge, 2007.

ILLERIS, K. **The fundamental of workplace learning: understanding how people learn in working place**. London: Routledge, 2011.

INSTITUTE OF COACHING. **Institute of Coaching**. Disponível em: <<http://www.instituteofcoaching.org>>. Acesso em: 16 jun. 2017.

INTERNATIONAL COACH FEDERATION BRASIL. **INTERNATIONAL COACH FEDERATION BRASIL**. Disponível em: <<http://www.icfbrasil.org>>. Acesso em: 24 jul. 2017.

IRWIN, R.; SUTTON, W. Ticket sales coaching innovation: a few pages from Paul Brown's playbook. **Sport Marketing Quarterly**, v. 20, n. 2, p. 103–111, 2011.

JENKINS, S. What could an executive coach do for an association football manager? **Annual Review of High Performance Coaching & Consulting**, v. 1, p. 1–12, 2010a.

JENKINS, S. What could an executive coach do for an association football manager? - response to commentaries. **International Journal of Sports Science & Coaching**, v. 5, n. 1, p. 115–119, 2010b.

JOAQUIM, B. A.; CARVALHO, M. J.; BATISTA, P. M. Revisão sistemática sobre o perfil de competências do gestor desportivo. **Movimento (ESEFID/UFRGS)**, v. 17, n. 1, p. 255–279, 2011.

JONES, R. J.; WOODS, S. A.; GUILLAUME, Y. R. F. The effectiveness of workplace coaching: a meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 89, n. 2, p. 249–277, 2015.

JOO, B. K. Executive coaching: a conceptual framework from an integrative review of practice and research. **Human Resource Development Review**, v. 4, n. 4, p. 462–488, 2005.

JOO, B. K.; SUSHKO, J. S.; MCLEAN, G. N. Multiple faces of coaching: manager-as-coach, executive coaching, and formal mentoring. **Organization Development Journal**, v. 30, n. 1, p. 19–38, 2012.

KAMPA-KOKESCH, S.; ANDERSON, M. Z. Executive coaching. a comprehensive review of the

literature. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, v. 53, n. 4, p. 205–228, 2001.

KANAANE, R. Gestão de pessoas nas Instituições esportivas. In: MATTAR, M. F.; MATTAR, F. N. (Eds.). **Gestão de negócios esportivos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

KARSTEN, M. A. Coaching: an effective leadership intervention. **Nursing Clinics of North America**, v. 45, n. 1, p. 39–48, 2010.

KASALE, L. L.; WINAND, M.; ROBINSON, L. Performance management of national sports organisations: a holistic theoretical model. **Sport, Business and Management: An International Journal**, v. 8, n. 5, p. 469–491, 2018.

KATZ, R. Skills of an effective administrator. **Harvard Business Review**, n. September, 1974.

KHAN, M. S. Coaching on the axis: an integrative and systemic approach to business coaching. **International Coaching Psychology Review**, v. 6, n. 2, p. 194–210, 2011.

KILBURG, R. R. Toward a conceptual understanding and definition of executive coaching. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, v. 48, n. 2, p. 134–144, 1996.

KILBURG, R. R. **Executive coaching: developing managerial wisdom in a world of chaos**. Washington, DC: American Psychological Association, 2000.

KOH-TAN, A. The determinants of effectiveness of sporting associations in Singapore. **Managing Leisure**, v. 16, n. 3, p. 216–230, 2011.

KOMBARAKARAN, F. A. et al. Executive coaching: it works! **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, v. 60, n. 1, p. 78–90, 2008.

KRIEMADIS, T.; THEAKOU, E. Strategic planning models in public and non-profit sport organizations. **Sport Management International Journal**, v. 3, n. 2, p. 27–37, 2007.

KUMANO, M. On the concept of well-being in Japan: feeling shiawase as hedonic well-being and feeling ikigai as eudaimonic well-being. **Applied Research in Quality of Life**, v. 13, n. 2, p. 419–433, 2018.

LARSON, D. J.; MAXCY, J. The industrial organization of sport coaches: road cycling as a distinguished case. **Journal of Sport Management**, v. 27, p. 363–378, 2013.

LAZEAR, E. P.; SHAW, K. L.; STANTON, C. T. The value of bosses. **Journal of Labor Economics**, v. 33, p. 823–861, 2015.

LEWIN, K.; LIPPITT, R.; WHITE, R. K. Patterns of aggressive behavior in experimentally created “social climates”. **Journal of Social Psychology**, v. 10, p. 271–299, 1939.

LI, M.; PITTS, B.; QUARTERMAN, J. **Research methods in sport management**. Pennsylvania: Fitness Information Technology, 2008.

LIMA, A. C. P. S.; MAZZEI, L. C.; COSTA, A. L. Uma análise da gestão de pessoas nas organizações que atuam no esporte brasileiro: estudo de caso sobre um clube paulista de voleibol. **Podium Sport, Leisure and Tourism Review**, v. 01, n. 02, p. 168–193, 2012.

LITTLE, B. What could an executive coach do for an association football manager? - a commentary. **International Journal of Sports Science & Coaching**, v. 5, n. 1, p. 95–98, 2010.

LOBATO, P. L.; VITORINO, E. DE C. O perfil administrativo adequado a uma instituição desportiva em relação aos princípios teóricos da administração. **Motriz**, v. 3, n. 2, p. 95–103, 1997.

MADELLA, A.; BAYLE, E.; TOME, J. The organisational performance of national swimming federations in mediterranean countries: a comparative approach. **European Journal of Sport Science**,

v. 5, n. 4, p. 207–220, 2005.

MALTBIA, T. E.; MARSICK, V. J.; GHOSH, R. Executive and organizational coaching: a review of insights drawn from literature to inform HRD practice. **Advances in Developing Human Resources**, v. 16, n. 2, p. 161–183, 2014.

MASLOW, A. H. A theory of human motivation. **Psychological Review**, v. 50, n. 4, p. 370–396, 1943.

MATTAR, M. F.; MATTAR, F. N. **Gestão de negócios esportivos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

MAZZEI, L. C. et al. Esporte e Terceiro Setor / projetos sociais : análise da produção acadêmica no Brasil. **EFDeportes**, v. 18, n. 186, p. 1–7, 2013.

MAZZEI, L. C.; AMAYA, K.; BASTOS, F. C. Programas acadêmicos de graduação em gestão do esporte no Brasil. **Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte**, v. 12, n. 1, p. 219–234, 2013.

MAZZEI, L. C.; BASTOS, F. C. **Gestão do esporte no Brasil: desafios e perspectivas**. São Paulo: Ícone, 2012.

MAZZEI, L. C.; ROCCO JUNIOR, A. J. Um ensaio sobre a Gestão do Esporte: um momento para a sua afirmação no Brasil. **Revista de Gestão e Negócios do Esporte**, v. 2, p. 96–109, 2017.

MCINTOSH, S. Work-life balance: how life coaching can help. **Business Information Review**, v. 20, n. 4, p. 181–189, 2003.

MEIHY, J. C. S. B. **Manual de história oral**. 5. ed. São Paulo: Loyola, 2005.

MELLO, J. A. C.; SILVA, S. A. P. S. Competências do gestor de academias esportivas. **Motriz. Revista de Educacao Fisica**, v. 19, n. 1, p. 74–83, 2013.

MELO, L. H. A. **O coaching e o processo de desenvolvimento de competências e habilidades na aprendizagem gerencial**. Universidade de Fortaleza - UNIFOR, 2014.

MILLAR, P.; STEVENS, J. Management training and national sport organization managers: examining the impact of training on individual and organizational performances. **Sport Management Review**, v. 15, n. 3, p. 288–303, 2012.

MILLAR, P.; STEVENS, J. An analysis of training-related outcomes within canadian national sport organizations. **Journal of Sport Management**, v. 1, p. 1–12, 2020.

MINTZBERG, H. et al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, H. **Managing**. California: Berret-Koehler Publishers, Inc., 2009.

MINZLAFF, K. A. Organisational coaching: integrating motivational interviewing and mindfulness with cognitive behavioural coaching. **Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice**, v. 12, n. 1, p. 15–28, 2019.

MIRANDA, Y. H. B. et al. Análise acerca das competências necessárias para a atuação profissional do gestor esportivo. **Pensar a Prática**, v. 20, n. 3, p. 593–603, 2017.

MOCSÁNYI, V.; BASTOS, F. C. Gestão de pessoas na administração esportiva: considerações sobre os principais processos. **Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte**, v. 4, n. 4, p. 55–69, 2005.

MOEN, F.; KVALSUND, R. What communications or relational factors characterize the method, skills and techniques of executive coaching? **International Journal of Coaching in Organizations**, v. 6, n. 2, p. 102–127, 2008.

MOKHTARI, R.; SAFANIA, A. M.; ZARANDI, H. P. The factors affecting the formation of political behavior in Iranian sport ministry and federations. **Annals of Applied Sport Science**, v. 6, n. 2, p. 95–104, 2018.

MOTA, A. L. C.; NASSIF, V. M. J. Modelos de gestão do esporte educacional e governança no Terceiro Setor: o real, o possível e o ideal. **Podium Sport, Leisure and Tourism Review**, v. 04, n. 02, p. 29–42, 2015.

MOTA, A. L. C.; NASSIF, V. M. J. Como sobreviver em um ambiente de financiamento instável? Gestão de recursos em organizações empreendedoras do terceiro setor que atuam com o esporte. **REGEPE - Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 5, n. 1, p. 3–27, 2016.

MUEHLHEUSSER, G. et al. The contribution of managers to organizational success: evidence from german soccer. **Journal of Sports Economics**, v. 19, n. 6, p. 786–819, 2018.

NAKAMURA, R. V. et al. **Coaching and design thinking for managing the sport - a systematic review**. Coaching and design thinking for managing the sport - a systematic review. In: **Anais...3rd World Association for Sport Management Conference**, 2019.

NATALE, S. M.; DIAMANTE, T. The five stages of executive coaching: better process makes better practice. **Journal of Business Ethics**, v. 59, p. 361–374, 2005.

NIEMES, J. Discovering the value of executive coaching as a business transformation tool. **Journal of Organizational Excellence**, v. 21, n. 4, p. 61–69, 2002.

O'BOYLE, I. Applying performance management practices within non-profit sport organisations: a case study of New Zealand. **International Journal of Sport Management**, v. 16, p. 1–24, 2015.

O'BOYLE, I. Strategic management in non-profit sport. In: O'BOYLE, I.; BRADBURY, T. (Eds.). **Understanding sport management : international perspectives**. Routledge, 2017.

O'BOYLE, I.; HASSAN, D. Performance management and measurement in national-level non-profit sport organisations. **European Sport Management Quarterly**, v. 14, n. 3, p. 299–314, 2014.

OLIVEIRA, B. A.; HÚNGARO, E. M.; ATHAYDE, P. F. O crescimento do “Terceiro Setor” no campo do esporte e lazer: apontamentos críticos. **EFDeportes**, v. 15, n. 153, p. 1–12, 2011.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 23 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OSATUKE, K.; YANOVSKY, B.; RAMSEL, D. Executive coaching: new framework for evaluation. **Consulting Psychology Journal Practice and Research**, v. 68, n. 4, p. 1–15, 2017.

PARENT, M.; O'BRIEN, D. Strategy and planning in the context of sport. In: HASSAN, D. (Ed.). **Managing Sport Business: An Introduction**. 2nd. ed. Routledge, 2018.

PARKHOUSE, B. L. **The management of sport: its foundation and application**. 3rd. ed. McGrawHill, 2001.

PASSMORE, J. The state of executive coaching research: what does the current literature tell us and what's next for coaching research? **International Coaching Psychology Review**, v. 2, n. 2, p. 116–128, 2007.

PEDERSEN, P. M.; THIBAULT, L. **Contemporary sport management**. 6th. ed. Champaign: Human Kinetics, 2018.

PEDRO, M. A. D. et al. O esporte e a eficácia organizacional: uma revisão da literatura. **Revista de Gestão e Negócios do Esporte**, v. 2, n. 1, p. 64–80, 2017.

- PERKINS, R. How executive coaching can change leader behavior and improve meeting effectiveness: an exploratory study. **Consulting Psychology Journal**, v. 61, n. 4, p. 298-318, 2009.
- PITTS, B. G.; STOTLAR, D. K. **Fundamentals of sport marketing**. 4th. ed. Morgantown, WV: Fitness Information Technology, 2013.
- POEPSEL, M. A. **The impact of an online evidence-based coaching program on goal striving, subjective well being, and level of hope**. Capella University, 2011.
- POPP, N.; SIMMONS, J.; MCEVOY, C. D. Sport ticket sales training: Perceived effectiveness and impact on ticket sales results. **Sport Marketing Quarterly**, v. 26, n. 2, p. 99–109, 2017.
- QUINAUD, R. T. et al. Gestores do esporte: reflexões sobre sua formação e desenvolvimento profissional. **Pensar a Prática**, v. 22, n. Abril, 2019.
- QUINAUD, R. T.; FARIAS, G. O.; NASCIMENTO, J. V. Formação profissional do gestor esportivo para o mercado de trabalho: a (in)Formação dos cursos de bacharelado em educação física do Brasil. **Movimento**, v. 24, n. 4, p. 1111–1124, 2018.
- QUINAUD, R. T.; MILISTETD, M.; DO NASCIMENTO, J. V. Situações de aprendizagem profissional no ambiente de trabalho de gestores de federações esportivas Catarinenses. **Journal of Physical Education (Maringa)**, v. 29, n. 1, p. e-2966, 2018.
- QUINAUD, R. T.; MILISTETD, M.; NASCIMENTO, J. V. DO. Aprendizagem profissional de gestores de federações esportivas catarinenses no ambiente educacional. **Educación Física y Ciencia**, v. 21, n. 3, p. e092, 2019.
- QUINN, R. E. et al. **Becoming a master manager: a competency framework**. New York: Wiley, 1990.
- RADNOR, Z. J.; BARNES, D. Historical analysis of performance measurement and management in operations management. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 56, n. 5–6, p. 384–396, 2007.
- REKALDE, I.; LANDETA, J.; ALBIZU, E. Determining factors in the effectiveness of executive coaching as a management development tool. **Management Decision**, v. 53, n. 8, p. 1677–1697, 2015.
- RENTON, J. **The Economist Coaching and Mentoring: What They are and How to Make the Most of Them**. 2009.
- RIBEIRO, C. H.; SILVA, R. M. Resenha do livro “Formando atletas de futebol com coaching” de Ricardo Policarpo de Oliveira. São Paulo: Ser Mais, 2014. **Revista Intercontinental de Gestão Desportiva**, v. 6, n. 2, p. 233–236, 2016.
- ROBINSON, L. et al. **Routledge Handbook of Sport Management**. Routledge, 2012.
- ROBINSON, L. The management and measurement of organisational performance. In: HASSAN, D. (Ed.). **Managing sport business: an introduction**. 2nd. ed. New York: Taylor & Francis, 2018.
- ROCCO JUNIOR, A. J. Gestão estratégica da comunicação nos principais clubes de futebol do Brasil: muito marketing, pouca comunicação. **Revista de Gestão e Negócios do Esporte (RGNE)**, v. 1, n. 1, p. 64–78, 2016.
- ROCHA, C. M. Princípios do “coaching” e sua aplicabilidade na verificação da efetividade de técnicos esportivos. **Lecturas Educación Física y Deportes**, v. 10, n. 88, p. 1–9, 2005.
- ROCHA, C. M.; BASTOS, F. C. Gestão do esporte: definindo a área. **Revista Brasileira de Educação Física e Esporte**, v. 25, p. 91–103, 2011.
- RUTA, D.; SALA, I. HRM in mission driven organizations: managing people in the not for profit

sector. In: C., B.; JL., C. (Eds.). . **HRM in Sport Organizations**. Palgrave Macmillan, Cham, 2018. p. 183–220.

SARMENTO, J. P. O conceito de gestão desportiva: âmbitos de intervenção e perfil de funções. **Gestão do esporte: uma introdução**, v. 1ª Edição, p. 13–36, 2011.

SCHALK, M.; LANDETA, J. Internal versus external executive coaching. **Coaching**, v. 10, n. 2, p. 140–156, 2017.

SCHUTTE, F.; STEYN, R. The scientific building blocks for business coaching: a literature review. **SA Journal of Human Resource Management**, v. 13, n. 1, p. 1–11, 2015.

SCOTT, D. **Contemporary leadership in Sport Organizations**. Champaign, Windsor, Leeds, Mitcham, Torrens Park: Human Kinetics, 2014.

SHARMA, P. How coaching adds value in organisations - the role of individual level outcomes. **International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring**, n. S11, p. 1–17, 2017.

SILVA, C. E. G. Gestão, legislação e fontes de recursos no terceiro setor brasileiro: uma perspectiva histórica. **Revista de Administracao Publica**, v. 44, n. 6, p. 1301–1325, 2010.

SILVA, S. L. Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. **Ciência da Informação**, v. 33, n. 2, p. 143–151, 2004.

SKINNER, J.; EDWARDS, A.; CORBETT, B. **Foundation of Sport Management: Research Methods for Sport Management**. Routledge, 2015.

SKINNER, J.; STEWART, B. **Organizational behaviour in sport**. New York: Routledge Taylor & Francis Group, 2017.

SLACK, T.; PARENT, M. M. **Understanding sport organizations: the application of organization theory**. 2nd. ed. Champaign: Human Kinetics, 2006.

SMITH, M. L.; VAN OOSTEN, E. B.; BOYATZIS, R. E. **Coaching for sustained desired change**. Elsevier, 2009. v. 17

SODRÉ, M. DE L. **Cultura organizacional e valores olímpicos: estudo de caso de uma ONG**. 2017. Dissertação (Mestrado em Ciências). Escola de Educação Física e Esporte. Universidade de São Paulo, 2017.

SORDI, J. D.; THEOBALD, R. R. As habilidades dos gestores esportivos: um estudo de caso em Novo Hamburgo. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, v. 14, n. 2, p. 141–154, 2017.

STALDER, L.; ADROVER, M. M. V. **The uniqueness of strategic planning in non-for-profit organizations**. 2019. Thesis (Master's Thesis in Business Administration). Department of Management and Engineering. Linköping University, 2019.

STERN, L.; STOUT-ROSTRON, S. What progress has been made in coaching research in relation to 16 ICRF focus areas from 2008 to 2012? **Coaching? An International Journal of Theory, Research and Practice**, 2013, p. 1–25.

STOBER, D. R.; GRANT, A. M. **Evidence based coaching handbook putting best practices to work for your clients**. New Jersey: John Wiley & Sons, 2006.

STOBER, D. R.; PARRY, C. Current challenges and future directions in coaching research. In: GRANT, A. M.; KEMP, T. (Eds.). . **Evidence based in coaching**. Vol. 1 ed. Queensland: Australian Academic Press, 2005. p. 13–36.

STOKES, J.; JOLLY, R. Executive and leadership coaching. In: COX, E.; BACHKIROVA, T.; CLUTTERBUCK, D. (Eds.). . **The complete handbook of coaching**. California: SAGE Publications

Inc., 2010.

TAYLOR, T.; DOHERTY, A. J.; MCGRAW, P. **Managing people in sport organizations: a strategic human resource management perspective**. Oxford, UK: Elsevier Ltd, 2008.

TAYLOR, T.; MCGRAW, P. Exploring human resource management practices in nonprofit sport organisations. **Sport Management Review**, v. 9, n. 3, p. 229–251, 2006.

TETT, R. P. et al. Development and content validation of a "hyperdimensional" taxonomy of managerial competence. **Human Performance**, v. 13, n. 3, p. 205–251, 2000.

THEEBOOM, T.; BEERSMA, B.; VAN VIANEN, A. E. M. Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. **Journal of Positive Psychology**, v. 9, n. 1, p. 1–18, 2014.

THIBAUT, L.; SLACK, T.; HININGS, B. Strategic planning for nonprofit sport organizations: empirical verification of a framework. **Journal of Sport Management**, v. 8, p. 218–233, 1994.

TOH, K. L.; JAMIESON, L. M. Constructing and validating competencies of sport managers (COSM) instrument: a model development. **Recreational Sports Journal**, v. 24, n. 2, p. 38–55, 2000.

TROMBINI, C. G. **Processo de seleção e perfil do gestor de esporte em uma instituição privada sem fins lucrativos**. 2020. Dissertação (Mestrado em Ciências). Escola de Educação Física e Esporte. Universidade de São Paulo, 2020.

USP. **Teses USP**. Disponível em: <<https://www.teses.usp.br/>>. Acesso em: 15 dez. 2020.

VANUCCI, L. H. T. **Estratégias para captação de recursos em organizações que trabalham com esporte educacional**. 2019. Dissertação (Mestrado em Ciências). Escola de Educação Física e Esporte. Universidade de São Paulo, 2019.

WASYLYSHYN, K. M. Executive coaching: an outcome study. **Consulting Psychology Journal**, v. 55, n. 2, p. 94–106, 2003.

WATLING, C. J.; LADONNA, K. A. Where philosophy meets culture: exploring how coaches conceptualise their roles. **Medical Education**, v. 53, p. 467–476, 2019.

WENGER, E. **Communities of practice: learning, meaning and identity**. New York: Cambridge University Press, 2008.

WENU, A.; TAN, C. The applied, knowledge, and work-based oriented project management coaching framework (AKW-PMCF). **Journal of Modern Project Management**, v. 6, n. 3, p. 29–45, 2019.

WHITMORE, J. **Coaching for performance: GROWing people, performance and purpose**. Naperville, USA: Nicholas Brealey Publishing, 2002.

WILLIAMS, J. S.; LOWMAN, R. L. The efficacy of executive coaching: an empirical investigation of two approaches using random assignment and a switching-replications design. **Consulting Psychology Journal Practice and Research**, v. 70, n. 3, p. 227–249, 2018.

WILLIAMS, P. The potential perils of personal issues in coaching the continuing debate: therapy or coaching? What every coach must know! **International Journal of Coaching in Organizations**, v. 2, n. 2, p. 21–30, 2003.

WINAND, M. et al. Organizational performance of olympic sport governing bodies: dealing with measurement and priorities. **Managing Leisure**, v. 15, n. 4, p. 279–307, 2010.

WINAND, M. et al. A unified model of non-profit sport organizations performance: perspectives from the literature. **Managing Leisure**, v. 19, n. 2, p. 121–150, 2014.

WITHERSPOON, R.; WHITE, R. P. Executive coaching: a continuum of roles. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, v. 48, n. 2, p. 124–133, 1996.

WOHLFART, O. et al. **New age of sport management education in Europe (NASME) - final report new age of sport management education in europe (nasme) research project under the erasmus**. 2019

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2 edição ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZANATTA, T. C. et al. O perfil do gestor esportivo brasileiro: revisão sistemática da literatura. **Movimento**, v. 24, n. 1, p. 291–304, 2018.

ZENONE, L. C. **Marketing futebol clube**. São Paulo: Atlas, 2014.

APÊNDICE 1

ROTEIRO ENTREVISTA DIAGNÓSTICA PRÉ-*COACHING* EXECUTIVO

- 1) Qual sua visão de futuro (ou estado desejado) da organização que você administra?
- 2) Qual sua visão de futuro (ou estado desejado) de sua liderança/gestão?
- 3) Que objetivo você teria para a organização que você administra?
- 4) Qual objetivo você teria como gestor e líder?
- 5) Quais problemas que impedem a organização de chegar ao estado desejado?
- 6) Quanto à sua parte da como gestor, o que impede você no atingimento de seu objetivo no âmbito de liderança organizacional?
- 7) Numa escala de 0 a 10, o quanto você está comprometido e disposto a iniciar um processo de mudança e atingir o objetivo? Poderia dar alguns exemplos do que te motiva?
- 8) Gostaria de acrescentar algo que ainda não exploramos?

APÊNDICE 2

ROTEIRO ENTREVISTA PÓS PROCESSO DE *COACHING* EXECUTIVO

- 1) O que foi útil no seu programa de *Coaching*?
- 2) O que você e seu *coach* fizeram que você achou útil?
- 3) O que indicou a você que o *Coaching* executivo trouxe um benefício?

APÊNDICE 3

Categorias de análise	Crítérios para análise	Mintzberg (2009)	Chelladurai e Kerwin (2017)	Athanasopoulou e Dopson (2018)	Sharma (2017)
DP	Gestão do eu/internamente – Reflexão	x			
	Gestão do eu/internamente - Pensamento estratégico	x			x
	Gestão de si/externamente - Gestão de tempo	x		x	
	Gestão de si/externamente - Gestão de informação	x			
	Gestão de si/externamente - Gestão do estresse	x	x	x	
	Gestão da ansiedade			x	
	Gestão de si/externamente - Gestão da carreira	x			
	Resiliência		x	x	
	Autoconsciência/ compreensão			x	x
	Gestão das emoções				x
	Remover barreiras (internas e externas)				x
	Motivação				x
	Desenvolver confiança / autoconfiança				x
	Compreensão de novas perspectivas e crenças				x
	Orientação por tarefa - iniciativa		x		
	Orientação por tarefa - determinação		x		
	Mente aberta - tolerância		x		
	Mente aberta – adaptabilidade / flexibilidade		x	x	
	Mente aberta - pensamento criativo		x		
	Mente aberta - apreciação da diversidade cultural		x		
	Desenvolvimento próprio - definição de metas de desenvolvimento		x		
	Desenvolvimento próprio - avaliação de desempenho		x		
	Desenvolvimento próprio - desenvolvimento pessoal		x		
	Confiabilidade - orientação por regras		x		
	Confiabilidade - metódico		x		
	Confiabilidade - responsabilidade pessoal		x		
	Confiabilidade – confiável		x		
	Confiabilidade - profissionalismo		x		
	Confiabilidade - fidelidade		x		
	Perspicácia ocupacional e preocupações - consciência sobre a organização		x		
	Orientação por pessoas - assertividade		x		
	Satisfação pessoal e profissional			x	
	Felicidade				x
	Orientação por pessoas - compaixão		x		
	Orientação por pessoas - sociabilidade		x		
CO	Liderança de indivíduos – seleção da equipe	x			
	Liderança de indivíduos – ensino/mentorado e <i>Coaching</i> da equipe	x	x	x	x
	Liderança de indivíduos – inspiração	x			
	Liderança de indivíduos – lidar com especialistas	x			

	Liderança de equipes – desenvolvimento de equipes	x	x	x	
	Liderança de equipes – resolução de conflitos e mediação	x			
	Liderança de equipes – facilitação de processos	x			
	Liderança de equipes – comando de reuniões	x			
	Liderança da organização/ unidade – construção de cultura	x			
	Funções tradicionais: delegação de decisões		x		
	Desenvolvimento dos demais - avaliação de desempenho		x		
	Desenvolvimento dos demais - feedback do desenvolvimento		x		
	Desenvolvimento dos demais - oportunidade de aprendizado para funcionários		x		
	Desenvolvimento dos demais - desenvolvimento pessoal		x		
	Orientação por pessoas - buscar contribuições da equipe		x		
	Orientação por pessoas - educação para com o outro		x		
	Funções tradicionais – motivação pela autoridade ou pela persuasão		x		
	Comunicação verbal – saber ouvir (escuta ativa)	x	x		
	Comunicação verbal – entrevistar	x			
	Comunicação verbal – falar/apresentar/informar (assertivamente)	x	x		
	Comunicação verbal – escrever	x	x		
	Comunicação verbal – coletar informações	x			
	Comunicação verbal – disseminar informações	x			
	Comunicação não verbal – compreensão visual/enxergar	x			
	Comunicação não verbal – compreensão visceral / sentir	x			
CT	Administração - organização	x			
	Administração – alocação de recursos	x			
	Administração – delegação	x			
	Administração – autorização	x			
	Administração – sistematização	x			
	Administração – definição de objetivos	x			
	Funções tradicionais: Estabelecimento de metas		x	x	
	Administração – avaliação de desempenho	x			
	Perspicácia ocupacional e preocupações - proficiência técnica		x		
	Perspicácia ocupacional e preocupações - preocupação com o quantitativo		x		
	Perspicácia ocupacional e preocupações - preocupação com o qualitativo		x		
	Perspicácia ocupacional e preocupações - preocupação com as finanças		x		
	Perspicácia ocupacional e preocupações - preocupação com a segurança		x		
	Ligação da organização/unidade – networking	x			
	Ligação da organização/unidade – representação	x			

Ligação da organização/unidade – colaboração	x			
Orientação por pessoas -cooperação		x		
Ligação da organização/unidade – promoção/lobby	x			
Ligação da organização/unidade – proteção/intermediação/amortecimento de pressões	x			
Programação - Priorização	x			
Programação – Estabelecimento de agenda	x		x	
Programação – Malabarismo de diversas atividades ao mesmo tempo	x			
Programação – Desmembramento = dividir preocupações gerenciais em tarefas separadas, a serem executadas em períodos de tempo definidos	x			
Programação – “Tempestividade (timing)”	x			
Análise – processamento de dados	x			
Análise – modelagem	x			
Análise – mensuração	x			
Análise – avaliação	x			
Concepção - Planejar	x			
Funções tradicionais: planejamento de curto prazo		x		
Funções tradicionais: planejamento estratégico		x		
Concepção – Criar	x			
Concepção – Ter visão	x			
Funções tradicionais – consciência do problema		x		
Propostas de soluções				x
Mobilização – resolução de emergências	x			
Resolução de problemas				x
Funções tradicionais - Tomada de decisão		x		x
Orientação por tarefas – urgência		x		
Mobilização – gestão de projetos	x			
Mobilização – negociação/ acordos	x			
Mobilização – fazendo política / astúcia política	x	x		
Mobilização – gestão de mudanças	x			
Funções tradicionais - coordenação		x		
Funções tradicionais – monitoramento		x		
Funções tradicionais – direcionamento		x		
Bem-estar no ambiente de trabalho			x	
Sentir-se mais valorizado no trabalho			x	
Construir relacionamento “cross-functional”			x	
Compreensão, adequação, relacionamento e compromisso com as organizações patrocinadoras			x	
Utilização de novas ferramentas e técnicas				x
Orientação por tarefas – foco nas tarefas		x		
Orientação por pessoas - foco no consumidor		x		