





Procedimentos e Estratégias de Aplicação do *Coaching* Executivo: Estudo de Caso com um Gestor Esportivo

*Procedimientos y estrategias para la aplicación del Coaching Ejecutivo:
un estudio de caso con un gestor deportivo*

*Executive Coaching applications' procedures and strategies:
a case study with a sports manager*

Raquel Vieira Nakamura , Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo, Brasil, - nakamura.rv@gmail.com. **Flávia da Cunha Bastos** , Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo, Brasil - flaviacb@usp.br

Resumo

O desenvolvimento contínuo do gestor no âmbito da organização é uma premissa para se atingir eficiência e para a melhora da performance organizacional e pessoal. Nesse sentido, o *Coaching* executivo tem se mostrado como uma das formas de treinamento e desenvolvimento em organizações de diferentes áreas e sua aplicação em contextos diversos tem sido avaliada e tratada em pesquisas acadêmicas e na literatura científica. No entanto, embora a literatura sobre gestão de Recursos Humanos em organizações esportivas trate do *Coaching* executivo, não são citados e descritos processos e resultados obtidos em intervenções. O objetivo desse artigo é apresentar elementos relativos a aplicabilidade e a pertinência de abordagens, métodos e estratégias de pesquisa indicados pela literatura de *Coaching* e de *Coaching* executivo em um processo de *Coaching* executivo realizado com um gestor de uma organização privada sem fins lucrativos que desenvolve programa de esporte. O estudo original foi caracterizado como estudo de caso, realizado por meio de pesquisa-ação, contemplando as seguintes etapas: Diagnóstico, Intervenção do *Coaching* executivo e Avaliação. Esse artigo é de caráter descritivo, no qual os procedimentos, os instrumentos, a caracterização da coach e do coachee, e o tratamento e análise das informações são descritos e analisados. A triangulação dos resultados obtidos indica que as estratégias, os métodos e a abordagem de *Coaching* aplicados levaram a obtenção de resultados positivos tanto na performance individual do gestor como na organizacional. Conclui-se que o *Coaching* executivo pode ser aplicado no contexto da Gestão do Esporte com um gestor de programa de esporte, seguindo procedimentos estruturados e baseados na literatura e em pesquisas em outras áreas. Considerando o processo aplicado no estudo original, são apontadas limitações, assim como sugestões e recomendações para a aplicação do *Coaching* executivo e para estudos futuros sobre o tema.

Palavras chave: *Coaching* executivo; Recursos Humanos; Desenvolvimento; Esporte.

Abstract

Continuous development of a manager within the organization is a premise for achieving efficiency and for improving organizational and individual performance. In this regard, Executive Coaching has been one of the possibilities of training and development in organizations from different areas, and its application in different contexts has been evaluated and addressed in academic research and scientific literature. However, although Human Resources management literature in sports organizations mentions about Executive Coaching, processes and results obtained in interventions are not cited nor described. This article aims to present elements related to the applicability and approaches', methods' and research strategies' relevance indicated by the Coaching and Executive Coaching literature through an Executive Coaching process carried out with a manager from a private non-profit organization that develops a sport program. The original study was a case study, carried out through action research, covering the following steps: Diagnosis, Executive Coaching Intervention and Evaluation. This article is descriptive, in which the procedures, instruments, the characterization of the coach and the coachee, and the treatment and analysis of information are described and



analyzed. The triangulation of the obtained results indicates that strategies, methods and coaching approach applied led to the achievement of positive results both in the manager's individual and organizational performance. It was concluded that Executive Coaching can be applied in the context of Sports Management, with a sports program manager, following structured procedures and based on literature and research from other areas. Considering the process applied in the original study, limitations are pointed out, as well as suggestions and recommendations for the Executive Coaching application and for future studies on this subject.

Keywords: Executive Coaching; Human Resources; Development; Sport.

Resumén

El desarrollo continuo del gerente dentro de la organización es una premisa para lograr la eficiencia y mejorar el desempeño organizacional y personal. En este sentido, el Coaching Ejecutivo se ha mostrado como una de las formas de formación y desarrollo en organizaciones de diferentes áreas, y su aplicación en diferentes contextos ha sido evaluada y abordada en investigaciones académicas y literatura científica. Sin embargo, aunque la literatura sobre gestión de Recursos Humanos en organizaciones deportivas trata sobre el Coaching Ejecutivo, no se citan ni describen los procesos y resultados obtenidos en las intervenciones. El objetivo de este artículo es presentar elementos relacionados con la aplicabilidad y pertinencia de los enfoques, métodos y estrategias de investigación señalados por la literatura de Coaching y Coaching Ejecutivo en un proceso de coaching ejecutivo realizado con un gerente de una organización privada sin fines de lucro que desarrolla un programa de deporte. El estudio original se caracterizó como un estudio de caso, realizado a través de una investigación acción, que abarcó las siguientes etapas: Diagnóstico, Intervención de Coaching Ejecutivo y Evaluación. Este artículo se caracteriza como descriptivo, en el que se describen y analizan los procedimientos, instrumentos, la caracterización del coach y del coachee, y el tratamiento y análisis de la información. La triangulación de los resultados obtenidos indica que las estrategias, métodos y enfoque de Coaching aplicado llevaron al logro de resultados positivos tanto en el desempeño individual del gerente como en el organizacional. Se concluye que el Coaching Ejecutivo puede ser aplicado en el contexto de la Gerencia Deportiva, con un gestor de programas deportivos, siguiendo procedimientos estructurados y basados en literatura e investigaciones en otras áreas. Considerando el proceso aplicado en el estudio original, se señalan limitaciones, así como sugerencias y recomendaciones para la aplicación del Coaching Ejecutivo y para futuros estudios sobre el tema.

Palabras Clave: *Coaching* Ejecutivo; Recursos humanos; Desarrollo; Deporte.

Introdução

Há o entendimento de que profissionais que atuam na gestão do esporte terão que buscar formação e desenvolvimento contínuo para conseguirem enfrentar as complexidades e as constantes mudanças da área (Amaral & Bastos, 2015; Gasca, 2000; Mazzei & Rocco Jr., 2017; Quinaud, Mazzei, Milan, Milistetd, & Nascimento, 2019; Sarmiento, 2011). No entanto, Trombini (2020) identificou que mesmo os gestores que atuam com o esporte em uma instituição que incentiva e facilita o acesso ao desenvolvimento contínuo ainda encontram dificuldades em temas específicos como gestão de pessoas, liderança e processos específicos de gestão da organização. As dificuldades e os desafios encontrados por cada gestor do esporte em seu dia a dia dependem do seu background (formação, experiência na função) e da sua percepção sobre o ambiente no qual está inserido, não podem ser generalizados (Cárdenas, Feuerschute, Wernke, & Pimenta, 2017).

No Brasil, uma das primeiras lacunas no desenvolvimento dos gestores do esporte acontece na graduação pois, gestores esportivos são formados predominantemente em cursos de graduação em Educação Física (Amaral & Bastos, 2015; Gomes, Sarmiento, & Mulatinho, 2014; Joaquim, Carvalho, & Batista, 2011; Mazzei, Amaya, & Bastos, 2013; Zanatta, Freitas, Carelli, & Costa, 2018). Esses cursos de Educação Física oferecem poucas disciplinas sobre gestão e os fazem de forma generalista, não sendo suficiente para desenvolver todas as competências necessárias do gestor (Marques, Oliveira, Rodrigues, & Tavares, 2020; Quinaud, Farias, & Nascimento, 2019). Por outro lado, a minoria dos gestores do esporte que se formam em Administração possuem conhecimentos



específicos de gestão, mas não conhecem a perspectiva e a especificidade do esporte (Quinaud, Farias, et al., 2019).

Uma forma de desenvolver necessidades específicas do gestor é através de treinamentos personalizados. O *Coaching* executivo é uma intervenção personalizada (Osatuke, Yanovsky, & Ramsel, 2017) que acontece entre um profissional (*coach*) e um executivo (*coachee*) considerando o contexto e as necessidades do cliente (Kilburg, 2000). O *Coaching* tem sido muito utilizado nos dias atuais por práticas como: recursos humanos, desenvolvimento organizacional e consultoria de negócios (Institute of Coaching, 2017) para desenvolver habilidades e competências de gestores (Wenu & Tan, 2019) e para maximizar seu autoconhecimento e aprendizado, auxiliando assim na melhoria da performance individual e organizacional (Joo, 2005); suas raízes vieram do Esporte, da Filosofia, da Psicologia e da Administração (Brock, 2008).

O *Coaching* como forma de treinamento e desenvolvimento para profissionais que atuam na Gestão do Esporte foi sugerido na literatura em 2008 (Taylor, Doherty, & McGraw, 2008). Mais recentemente, o *Coaching* continua sendo indicado para o desenvolvimento de competências e para melhorias no processos de gestão no esporte (Fletcher & Arnold, 2011; Wohlfart, Adam &, Hovemann, 2021). Um destaque é que o *Coaching* já tem sido utilizado em organizações esportivas como forma de treinamento e desenvolvimento, conforme evidenciado por Arraya e Porfírio (2017) e Frawley, Favaloro e Schulenkorf (2018), porém, os autores não citam nem o processo e nem os resultados destas intervenções.

Apesar de já ser implementado em organizações esportivas, não foram encontrados artigos originais sobre a aplicação do *Coaching* e seus resultados em 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* (Nakamura, Moraes, Amaral, & Bastos, 2019).

Estudos de outros campos do conhecimento, como a Medicina por exemplo, têm buscado compreender como seriam as possíveis aplicações e adaptações do *Coaching* para a sua realidade e especificidade: “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).

A preocupação com a eficácia e resultados do *Coaching* tem sido um tema apontado tanto na literatura quanto na prática. Estudos de revisão sobre a eficácia do *Coaching* executivo têm sido realizados desde 2001 (Athanasopoulou & Dopson, 2018; de Haan, 2019; Joo, 2005; Kampa-Kokesch & Anderson, 2001). Grant (2014) registrou um crescimento de estudos acadêmicos na década de 1990, quando foram encontradas 31 citações; entre 2000 e 2005, 99, e de 2006 a 2013, 356 citações. Porém, os estudos não referenciam áreas do conhecimento específica como a Gestão do Esporte.

Em face desse cenário, o objetivo desse artigo é apresentar elementos relativos a aplicabilidade e a pertinência de abordagens, métodos e estratégias de pesquisa indicados pela literatura na aplicação de um processo de *Coaching* executivo com um gestor de esporte. Esses elementos foram aplicados em um estudo original com objetivo de verificar a aplicabilidade e os efeitos de um processo de *Coaching* executivo em uma organização privada sem fins lucrativos que desenvolve programa de esporte. Os resultados do estudo original apontaram que o *Coaching* executivo no caso estudado teve impacto no desenvolvimento de competências e ações do gestor.

2 Revisão de literatura

2.1 O *Coaching* executivo e o desenvolvimento de recursos humanos em organizações esportivas

Nas organizações esportivas, o treinamento e o desenvolvimento devem estar de acordo com os objetivos estratégicos da organização. Porém, esses autores evidenciam que poucas organizações esportivas mantem uma estrutura de RH e estas não possuem um plano formal para gerir seus recursos



humanos. Os autores consideram que este cenário se deve ao fato de que a maior parte das organizações esportivas são de pequeno e médio porte, priorizando seus investimentos no departamento técnico.

Em relação às organizações que oferecem treinamentos para os profissionais da gestão do esporte, um exemplo de impacto de um treinamento na performance individual e organizacional foi adotado por Millar e Stevens (2012). Após o término de um treinamento sobre gestão de risco para gestores de federações canadenses foi possível observar que a compreensão do conteúdo abordado no treinamento havia impactado a performance individual, mas ainda não na performance organizacional. Foi só após três meses que o impacto na performance organizacional foi observado, com o conhecimento aprendido implementado na prática do gestor. Dessa forma, os autores concluem que é necessário um tempo maior para se atingir mudanças na performance organizacional (Millar & Stevens, 2012).

Quanto aos métodos de treinamento de colaboradores de diferentes organizações e segmentos do esporte, Arraya e Porfírio (2017) avaliaram que dentre os seis métodos de treinamento (treinamento no cargo, *Coaching* formal/informal, *e-learning*, cursos em sala de aula, palestra e seminários/*networking*), o de treinamento no dia-a-dia no próprio local de trabalho foi considerado o mais efetivo. Outro destaque de efetividade foi o *Coaching* formal/informal. Os autores acreditam que o resultado tenha se dado porque ambos são considerados métodos ativos de aprendizagem, diferenciando-se dos demais métodos de treinamento. No que se refere a avaliação dos impactos de treinamentos na performance organizacional, os autores apontam que essa temática não tem sido muito abordada e utilizam este argumento para indicar que este se configura um importante campo de estudo, pois une a estratégia e os recursos humanos.

2.2 Formas de aplicação do *Coaching* executivo

O Processo do *Coaching* executivo compreende as abordagens do *Coaching*, o relacionamento entre *coach* e *coachee* e o feedback (Joo, 2005). O autor desenvolveu uma estrutura conceitual na qual as características do *coach* e do *coachee* e o apoio da organização impactam no Processo do *Coaching* executivo, que conseqüentemente influencia os resultados na performance individual e organizacional (Joo, 2005).

Diferentes abordagens de *Coaching* executivo podem ser utilizadas para atender distintas necessidades do gestor e da organização (Witherspoon & White, 1996):

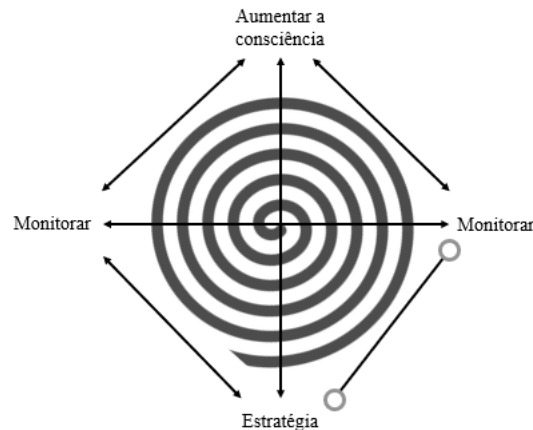
- o *Coaching* de desenvolvimento é utilizado quando não há objetivos claros e específicos, desta forma, enfatiza-se o aumento da compreensão de si mesmo, dos outros e dos sistemas envolvidos;
- o *Coaching* de desempenho é utilizado quando os objetivos estão vagos e expectativas quanto as necessidades e resultados estão desalinhadas, ou seja, em situações de mudanças externas, novas funções e responsabilidades, ou para melhorar alguma questão organizacional ou de comportamento; e
- o *Coaching* de competências é utilizado para desenvolver ou aperfeiçoar competências necessárias específicas como melhorar a oratória do gestor por exemplo.

Para Gallwey (1997), o processo de *Coaching* é não diretivo, baseado no aprender fazendo e no não julgamento. Brock (2008) complementa que a aplicação do *Coaching* executivo é realizada através da forma ativa de aprendizagem, da cooperação entre o *coach* e o gestor na construção do conhecimento, da especificidade do contexto do gestor e estimulação da reflexão e da visão holística para que o gestor possa realizar suas escolhas de forma consciente e não reativa.

Além disso, Moen e Kvalsund (2008) consideram que o diálogo entre o *coach* e o *coachee* é o “coração” do processo de *Coaching*. Os autores sugerem um modelo de *Coaching* executivo (Figura 1) fundamentado nos princípios e características das obras de Gallwey e Whitmore, pioneiros do

Coaching. O modelo apresentado da pesquisa original, é composto de quatro estágios: aumentar a consciência, direção, estratégia e monitoramento e é representado em espiral, pois os estágios estão em constante interação.

Figura 1 – Modelo de *Coaching executivo* na abordagem baseada em solução



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

No estágio “aumentar a consciência” é importante observar o mundo do *coachee* para identificar o que pode estar obstruindo a manifestação da sua máxima performance. Os questionamentos realizados pelo *coach* levam o *coachee* a realizar um exercício mental de visualizar a situação e refletir, para assim, fazer escolhas. A escuta ativa do *coach* é a principal habilidade no *Coaching*, pois é o momento que o *coach* demonstra estar ouvindo atentamente o *coachee*.

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

No estágio “estratégia” 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 para definir um plano de ação com estratégias para atingir seus objetivos.

No estágio “monitoramento” o *coachee* irá observar se a estratégia funcionou ou não, caso não tenha funcionado, irá aprimorar a estratégia ou estabelecer uma nova, ou seja, o *coachee* é o responsável pelo comando da maximização do seu potencial e de se auto monitorar.

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

- Questionamento – perguntas abertas e fechadas feitas pelo *coach*;
- Escuta ativa – não é apenas ouvir, é se manter envolvido, participando e ajudando o *coachee* a ter clareza e enriquecer a informação relacionada ao foco do *Coaching*;
- *Rapport* – demonstrar que está compreendendo o *coachee*, estabelecer uma conexão;
- Interpretar – validar com o *coachee* se a interpretação do *coach* foi correta;
- Parafrasear – repetir com outras palavras mantendo o mesmo significado;
- 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;
- 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*;



- Confrontar – quando necessário, com o intuito de trazer consciência para o *coachee* e fazê-lo com cuidado, respeito e empatia.

Já Rekalde, Landeta e Albizu (2015) especificam outros fatores e atributos presentes na relação *coach* e o *coachee* que impactam no processo do *Coaching* executivo como a empatia, o respeito mútuo, a confiança, a autenticidade, a transparência, a honestidade e o profissionalismo. Para os autores, fatores específicos do *coach* que podem impactar o processo são: a capacidade de obter confiança do cliente, o interesse em compreender em profundidade o ser humano e seus comportamentos, a assertividade, a análise, 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 et al., 2015).

Na pesquisa original, o processo foi construído com base no conceito de *coaching* de desenvolvimento de Witherspoon e White (1996) e aplicados os estágios e técnicas do modelo de Moen e Kvalsund (2008).

2.3 Abordagens, métodos e estratégias de pesquisa sobre *Coaching* executivo

Em relação a pesquisas sobre a aplicação do *Coaching* executivo, uma revisão 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. Quanto a avaliação da sua eficácia, na revisão realizada por Athanasopoulou e Dopson (2015), os autores 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. Nesse sentido, os autores Athanasopoulou e Dopson (2015) reforçaram que estes pontos ainda eram uma temática pouco presente na pesquisa mais recente sobre a eficácia do *Coaching* executivo. Osatuke, Yanovsky e Ramsel (2017) complementam, apontando que um dos desafios do *Coaching* executivo 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.

Discussões acerca de tendência de abordagens e estratégias metodológicas de pesquisa sobre o *Coaching* executivo têm sido realizadas em artigos de revisão de literatura. Um primeiro estudo identificado é o desenvolvido por Joo (2005), que observou a publicação da maior parte dos estudos em das revistas de prática do *Coaching* e que naqueles publicados em revistas científicas, a abordagem qualitativa era predominante, principalmente o estudo de caso.

Mais recentemente, Theeboom, Beersma, & van Vianen (2014) realizaram revisão com foco em analisar estudos quantitativos e preocupações quanto a robustez dos resultados quanto à eficácia do *Coaching* em um ambiente organizacional. Verificaram que quanto ao número de sessões, houve maior incidência em mais de 5 sessões, sendo 10 sessões o mais praticado. Os autores verificaram o número de sessões não impacta na eficácia do *Coaching*, pois para quem tem situações menos complexas menos sessões são necessárias.

A revisão de Grover e Furnham (2016) abordou as pesquisas quantitativas, verificando que mais da metade dos 52 estudos utilizaram o *design* de avaliação pré e pós o *Coaching*, 16 utilizaram apenas a avaliação pós-*Coaching* e 5 avaliaram os resultados de forma longitudinal, alguns meses após. Quanto aos instrumentos de coleta, a maioria utilizou questionários ou entrevistas, sendo que 20 estudos utilizaram o autorrelato, e a maior parte utilizou o autorrelato combinado com outras formas de avaliação.

Athanasopoulou e Dopson (2018) fizeram uma revisão sistemática em 37 periódicos acadêmicos, resultando de 110 artigos revisados por pares. Os autores destacam os principais temas investigados na literatura de *Coaching* executivo: estudos de caso com foco no *coachee* (cliente) ou em um grupo, fatores que influenciam os resultados do *Coaching*, a eficácia do *coach* (facilitador) e

explorar algum método de *Coaching* específico. O estudo de caso com um ou mais *coachees* foi o método mais utilizado, com 44 estudos, sendo que 26 deles analisaram os impactos do *Coaching* executivo na organização e 18 deles os impactos no próprio indivíduo. Em relação à questão metodológica, os autores observaram que o número de estudos que utilizam questionários e entrevistas qualitativas tem crescido, além das avaliações pré e pós *Coaching*.

Os autores Athanasopoulou e Dopson (2018) fazem recomendações para melhorar o rigor metodológico em pesquisas que envolvem o autorrelato do *coachee*, em que o autor é o *coach* e em estudos de caso por explorar contextos sociais específicos, de forma mais aprofundada. As recomendações foram: realizar avaliações pré, durante e pós *Coaching*, fazer triangulação de múltiplas fontes de dados, principalmente de outros *stakeholders*.

Em 2019, de Haan (2019) também apresenta revisão sistemática sobre a eficácia do *Coaching* executivo em estudos exclusivamente de abordagem qualitativa. Foram utilizados: o estudo de caso, a pesquisa-ação, a pesquisa de campo fenomenológica e a pesquisa de processo (*process research*). Os principais temas evidenciados em estudos de casos únicos foram: escolhas conceituais e práticas realizadas pelo *coach*, envolvimento de longo prazo no *Coaching* executivo, abordagens do *Coaching*, instrumentos de avaliação do *Coaching* e perspectivas do *coach* e do *coachee* sobre o mesmo processo de *Coaching*. Enquanto nos estudos de caso múltiplos os temas foram: analisar os efeitos do *Coaching* na organização; fatores que contribuem para os resultados do processo de *Coaching*; descrições de processos de *Coaching*, e 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, Melo (2014) realizou pesquisa-ação e verificou 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.

3 Metodologia

Com base na literatura consultada quanto aos métodos de pesquisa referenciados, foi realizado no estudo original um estudo de caso, por meio de pesquisa-ação, sob o argumento da singularidade do fenômeno em um novo contexto e do *Coaching* executivo aplicado à Gestão do Esporte ainda não ter sido explorado. 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).

Para se estabelecer a estratégia da pesquisa-ação foi necessário conceituar qual o processo selecionado para o estudo e considerar quais resultados eram 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, a opção foi considerada adequada para pesquisa com gestor do esporte, pois o mesmo lida com o mesmo ciclo em seu dia-a-dia, que se caracteriza por sistemas únicos e complexos (Skinner et al., 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.



O caso estudado foi um gestor do gênero masculino que atua há 12 anos na organização de entidade não governamental na qual lidera um programa esportivo educacional. O Currículo *Lattes* do gestor indica que é graduado em Educação Física, realizou 5 cursos durante sua carreira profissional e cursava um Mestrado Acadêmico.

Quanto a profissional que conduziu o processo de Coaching executivo, *coach* externo à organização, a mesma tem experiência na gestão de organizações, eventos e projetos esportivos e na aplicação de processos de *Coaching*. Uma preocupação inicial apontada na literatura em relação ao *coach* externo é que o mesmo não possui um conhecimento profundo da organização, mas por outro lado, isto pode melhorar a relação de confiança entre o *coach* e o *coachee* (Hall, Otazo, & Hollenbeck, 1999). No caso da pesquisa original, até por se tratar de um estudo de caso, a *coach* realizou levantamento prévio documental sobre a entidade, o qual foi confirmado no primeiro contato com o *coachee*.

3.1 Organização da pesquisa

Por ser uma intervenção personalizada (Osatuke et al., 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 composto por três etapas: Diagnóstico, Intervenção do *Coaching* executivo e Avaliação, com base em procedimentos adotados em estudos que visam avaliar a aplicação de *Coaching* executivo (Athanasopoulou & Dopson, 2018; Melo, 2014; Sharma, 2017).

Como indica a literatura, 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. Os 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.

Diagnóstico

O diagnóstico foi realizado durante o primeiro contato com o *coachee*, inicialmente com assinatura de termo de consentimento e aceite em participar da pesquisa, conforme preceitos de ética em pesquisa, a confirmação dos dados documentais levantados previamente, sobre o gestor e a organização, e o levantamento das necessidades e expectativas do gestor. Para levantar as necessidades e expectativas do gestor, foi conduzida entrevista semiestruturada, utilizando roteiro adaptado do instrumento de Melo (2014). As questões originais do roteiro elaborado por Melo (2014) foram adequadas quanto a terminologia para o caso estudado na pesquisa original e foi incluída uma questão aberta final, que permitiu ao entrevistado acrescentar informações que julgasse necessárias. As questões tratam de temas relacionados a visão de futuro, objetivos, problemas, dificuldades, expectativas do gestor. A entrevista foi gravada e seu conteúdo transcrito pela pesquisadora e submetido ao entrevistado para possível revisão, procedimento descrito na literatura como autorrelato, utilizado na maioria dos estudos como forma de avaliação da eficácia do *Coaching* executivo (Athanasopoulou & Dopson, 2018; Grover & Furnham, 2016).

Processo de Coaching executivo

A partir dos resultados obtidos no diagnóstico, o início do processo de *Coaching* executivo foi elaborado pela *coach*, baseado nas necessidades e expectativas do gestor e no método de *Coaching* executivo de Moen e Kvalsund (2008), tendo em vista que o contexto e as necessidades do *coachee* influenciam tanto nos objetivos quanto no processo a ser utilizado (Kilburg, 2000). Os instrumentos e ferramentas utilizados nas sessões foram aplicados conforme o desenvolvimento das mesmas e do processo como um todo, recorrendo-se a informações e materiais como livros, textos, filmes e modelos de análise.

O processo se iniciou na primeira sessão com o objetivo de se obter um alinhamento da percepção da *coach* com as expectativas e as necessidades do *coachee* sobre o processo do *Coaching*

executivo. Os objetivos e conseqüentemente as ferramentas aplicadas nas demais sessões foram definidos durante o processo.

Quanto a quantidade de sessões, como vimos, a literatura aponta que ela 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 et al., 2017) e porque problemas mais complexos podem demandar mais sessões (Theeboom et al., 2014). A literatura mostra ainda que na maior parte dos estudos foram realizadas em aproximadamente 10 sessões (Theeboom et al., 2014), com intervenções semanais para desenvolvimento das principais necessidades apontadas pelo gestor.

No estudo original, a quantidade de sessões e a duração foram definidas no decorrer do processo, em conjunto com o *coachee*: foram realizadas 10 sessões, uma vez por semana, com duração aproximada de 2 horas cada. Na parte final de cada sessão foi realizada uma avaliação informal junto com o *coachee* sobre seu desenvolvimento e sobre os passos para a sessão seguinte, tanto sobre o conteúdo a ser desenvolvido quanto em relação a sugestões de atividades para serem realizadas pelo *coachee* 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 utilizados e o desenvolvimento do *coachee*, conforme preconiza Melo (2014).

Pós-coaching

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, por meio da aplicação de entrevista semiestruturada com o gestor (*coachee*), período considerado adequado, conforme aponta a literatura (Athanasopoulou & Dopson, 2018; Grover & Furnham, 2016), e com a conveniência da *coach* e do *coachee*.

O instrumento utilizado foi o roteiro de entrevista de Sharma (2017), adaptado pela pesquisadora do estudo original, que excluiu três questões sobre a percepção de outras pessoas envolvidas com a organização. Dessa forma, as outras três questões que constituíram o instrumento visam avaliar o processo de *Coaching* executivo e seus benefícios. Tendo em vista que o instrumento de Sharma (2017) foi construído e publicado em língua inglesa, foi realizada adaptação transcultural do roteiro composto por três questões focadas na avaliação do processo, conforme procedimentos descritos por Beaton, Bombardier, Guillemin e Ferraz (2007) e Amaral e Bastos (2017). Neste processo são recomendados estágios a serem seguidos: (1) tradução, (2) síntese, (3) retrotradução, (4) revisão por comitê de *experts* e (5) pré-teste.

A tradução do inglês para o português foi realizada por três profissionais conhecedores da língua inglesa, isoladamente. No segundo estágio foi feita uma síntese comparativa das três traduções, no qual não foi identificada divergência relevante. O terceiro estágio (retrotradução) foi realizado por uma especialista na língua inglesa, professora do idioma. 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.

A entrevista de avaliação foi 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).

3.2 Análise dos dados

Conforme visto, a confirmação e complementação dos dados documentais levantados sobre o gestor e a organização e o diagnóstico das necessidades e expectativas do gestor foi realizada antes da primeira sessão de *coaching* executivo. Foi realizada uma análise descritiva das informações como a estrutura organizacional da entidade, participação em treinamentos executivos anteriores (formação, cursos, treinamentos, workshops, entre outros), das competências (técnicas, contextuais e



comportamentais), apresentados subtópicos quanto a caracterização da organização e necessidades, caracterização 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). Da mesma forma, para a análise de conteúdo das informações obtidas relativas à performance do gestor, foram definidas categorias à *priori*, seguindo a abordagem dedutiva (Queirós & Graça, 2013), construídas com base na fundamentação teórica do *Coaching* executivo de Athanasopoulou e Dopson (2018) e de Sharma (2017), que detalha uma destas categorias, e das competências do gestor da administração geral, de Mintzberg (2009), e do gestor do esporte, de Chelladurai e Kerwin (2006).

A análise dos registrados da *coach* em seu diário sobre as habilidades e as ferramentas utilizadas no processo de *Coaching* executivo foi baseada nos estágios descritos por (Moen & Kvalsund, 2008). Também foi realizada uma análise de momentos críticos, estratégias utilizadas pela *coach* e percepções dos resultados durante e após o processo.

A partir das análises anteriores, foi realizada a triangulação, integrando as informações obtidas, de acordo com os objetivos da pesquisa original, tendo em vista se obter convergências das informações, oriundas de múltiplas fontes de dados, conforme apontado por Yin (2011), como processo fundamental para um estudo de caso.

Quanto ao impacto do *Coaching* executivo na performance, foi feita comparação dos resultados das análises das etapas de diagnóstico e avaliação da eficácia do processo, e depois identificadas e analisadas as percepções do gestor quanto as principais conquistas após o processo de *Coaching* executivo. A aplicabilidade do *Coaching* executivo com um gestor do esporte foi analisada a partir do processo (abordagens, métodos e estratégias de pesquisa), dos efeitos na performance e da confrontação com a literatura.

4 Resultados e discussão

Na fase de diagnóstico, foram validados os dados documentais, pois algumas informações poderiam estar desatualizadas ou poderiam ter novas informações que não constavam nos documentos. Foi possível observar um apoio da organização no desenvolvimento profissional do gestor e na sua participação nesta pesquisa. O instrumento utilizado nesta fase serviu para compreensão de temas relacionados a visão de futuro, objetivos, problemas, dificuldades e expectativas do gestor. Estas informações foram importantes para planejar o início do processo de *Coaching*, visto que é uma intervenção personalizada (Osatuke et al., 2017) e para embasar a triangulação e análises.

O processo do *Coaching* executivo foi pautado pelas necessidades e expectativas do gestor avaliadas no diagnóstico. Sua aplicação teve como base o método de Moen e Kvalsund (2008); utilizando a abordagem com foco em soluções 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.

A escolha da abordagem foi um desafio, pois só foi possível identificar mais profundamente as necessidades do gestor ao longo do processo. Desta forma, outros gestores podem apresentar outras questões como aperfeiçoamento de processos organizacionais, metas e prazos, ou o desenvolvimento de competências específicas, para tal outras abordagens seriam mais indicadas como o *Coaching* de desempenho ou o *Coaching* de competências (Witherspoon & White, 1996).

4.1 Procedimentos e aplicação do *Coaching* executivo

As habilidades da *coach* e as 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* (Moen & Kvalsund, 2008). As habilidades e

ferramentas que foram utilizadas em sessões específicas foram: *rapport*, ranquear, analogias com filmes, leituras, Roda da vida, *Design thinking*, pirâmide de Maslow, análise SWOT, IKIGAI, objetivo SMART, identificação de projetos e priorização.

Os estágios “aumentar a consciência”, “direção”, “estratégia”, “monitoramento” ocorreram em todas as sessões do processo de *Coaching* executivo, o que valida o método de *Coaching* executivo de Moen e Kvalsund (2008). Houve uma predominância do estágio de “aumentar a consciência” nas primeiras sessões, do estágio “direção” nas sessões intermediárias, do estágio “estratégia” nas sessões finais. Seguem abaixo os relatos da coach em relação as escolhas de ferramentas e habilidades usadas para cada estágio.

Um dos objetivos do gestor era obter o conhecimento teórico sobre o *Coaching* executivo. Porém, as primeiras sessões iniciaram com confronto, pois o *coachee* não acreditava que o *Coaching* pudesse funcionar com ele. 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* 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. Além disso, apresentou exemplos de histórias do esporte e dos negócios como analogias para contextualizar o *Coaching* e descrever seus conceitos. Em um dos filmes, a *coach* pediu para que o *coachee* observasse que é natural que haja resistência nos primeiros momentos do processo de *Coaching* e que é responsabilidade do *coach* conquistar a confiança do *coachee* e compreendê-lo, para assim, poder adaptar os estímulos mais adequados para que o gestor se motive a buscar se aperfeiçoar ainda mais (Rekalde et al., 2015). As primeiras sessões foram importantes para vencer essa resistência, criando um ambiente de confiança e troca (Hall et al., 1999).

Com o intuito de ajudar o gestor a encontrar soluções para as questões levantadas na avaliação diagnóstica relacionadas ao projeto esportivo (sustentabilidade do projeto esportivo educativo), a *coach* buscou estimular a reflexão do gestor sobre questões pessoais e questões internas e externas da organização, para compreender sua perspectiva e suas expectativas em relação ao futuro, caracterizando assim os estágios de “aumentar a consciência” e “direção”.

As sessões iniciais 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. Como o processo de *Coaching* é não diretivo, baseado no aprender fazendo e no não julgamento (Gallwey, 1997), a *coach* optou então por não utilizar ferramentas com modelos fechados neste momento, para que o gestor pudesse expressar com fidelidade a forma que vê e prioriza sua gestão. Desta forma, a *coach* utilizou alguns conceitos do *design thinking* para criarem formas de análise tanto da organização como da atuação do gestor. Este processo de análise é importante para os estágios “aumentar a consciência” e “direção”. Desta forma, a *coach* buscou identificar de forma colaborativa se o gestor já tinha em mente uma “direção” específica. Porém, como os objetivos apresentados até aquele momento eram amplos, a *coach* observou que o gestor ainda não visualizava uma forma para conseguir atingir o objetivo organizacional (sustentabilidade do projeto esportivo educativo). Então, a *coach* estimulou o gestor através de reflexões em relação à suas funções e necessidades e em relação ao contexto mundial atual e futuro, para que ele pudesse expressar assim seu campo de visão sobre o tema, desta forma, identificando possíveis lacunas no seu campo de visão em relação ao todo.

As sessões intermediárias e finais 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. A premissa do *Coaching* é que nem o gestor e nem a *coach* são detentores do conhecimento, pois o conhecimento é construído em conjunto.

Em uma das sessões intermediárias, o gestor demonstrou grande preocupação em relação a temas específicos pessoais e 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 determinadas áreas já estavam bem desenvolvidas, e que outras ainda poderiam ser desenvolvidas, 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 microambiente, 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 e começou a pensar em ações para melhorar determinados aspectos da gestão do projeto.

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 para o financiamento do projeto. Desta forma, o gestor compreendeu a importância da priorização e gestão de tempo.

Durante os estágios de “direção” e “estratégia” ocorreram alguns momentos sutis e pontuais 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 (compreendendo 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, com o objetivo de levantar dados para serem analisados, 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 como o 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, porém, com maior ênfase nas primeiras e nas últimas sessões, com o intuito de motivar e trazer à 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*, pois o gestor já tinha a característica de buscar o seu desenvolvimento contínuo, fazendo cursos ao longo de sua carreira e esta característica 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.

4.2 Resultados do *Coaching* executivo na perspectiva da *coach* e do gestor (*coachee*)

A percepção da *coach* em relação ao envolvimento do gestor no processo e seus resultados foi que o gestor se mostrou motivado em participar da pesquisa do início ao fim, mesmo com grandes demandas pessoais e profissionais no período da pesquisa, também demonstrou que conseguiu ampliar sua visão com novas perspectivas e identificar alguns caminhos que poderiam ser priorizados de forma estratégica.

Na avaliação após o processo de *Coaching* executivo, o gestor destacou que desenvolveu e aprimorou competências como a compreensão de novas perspectivas e maximização da consciência sobre si, sobre a organização e sobre o contexto. Quanto ao desempenho do gestor em relação ao trabalho, demonstrou estar mais motivado e renovado: “o *Coaching* executivo ajudou a acender uma chama e agora tenho energia para ir mais longe”, e, quanto às ações, demonstrou que apreciou o aprendizado de novas ferramentas de análises, definição de estratégias e priorização e estava animado

para colocar em prática o que aprendeu durante o processo. O gestor também se mostrou orgulhoso de ter conseguido aumentar sua rede de networking, renovar as parcerias e fechar novos negócios.

Das características específicas do *Coaching* executivo em relação à outras formas de treinamentos, o gestor destacou que o *Coaching* executivo é diferente das formas tradicionais de ensino e aprendizagem como aulas e cursos que já havia participado. Este resultado corrobora com as características do *Coaching* executivo apontadas por Brock (2008). Um outro ponto relatado pelo gestor quanto ao processo, foi o bom relacionamento que se criou entre ele e a *coach*.

O instrumento de avaliação pós *Coaching* foi importante para ter um feedback do gestor quanto ao seu aprendizado e desenvolvimento. Foram obtidas informações que não foram possíveis serem captadas durante o processo de *Coaching* executivo.

4.3 Triangulação

A triangulação das informações obtidas permitiu evidenciar os seguintes aspectos que impactaram o processo, relacionados à teoria e a pesquisa em *Coaching* Executivo:

- a percepção de que o apoio da organização em autorizar a participação do gestor no processo de *Coaching* executivo,
- a motivação e a vontade de aprender do gestor,
- as características e habilidades da *coach* (experiência na Gestão do Esporte e como líder *coach*),
- o relacionamento de confiança entre *coach* e gestor, e
- a abordagem de *Coaching* utilizada levaram a resultados positivos, condizentes com o esperado com a aplicação do *Coaching* baseado em soluções e do *Coaching* de desenvolvimento, reafirmando achados de outros estudos e pesquisas sobre *coaching* executivo (Athanasopoulou & Dopson, 2018; Brock, 2008; Joo, 2005; Rekalde et al., 2015).

5. Conclusões e recomendações

Respondendo ao objetivo deste artigo, que foi apresentar elementos relativos a aplicabilidade e a pertinência de abordagens, métodos e estratégias de pesquisa na aplicação de um processo de *Coaching* executivo com um gestor de esporte, conclui-se o *Coaching* executivo pode ser aplicado no contexto da Gestão do Esporte, com um gestor de programa de esporte.

No estudo original 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 realizada demonstrou que existem pesquisas baseadas em evidências para auxiliar esta área a se profissionalizar como outras áreas mais recentes também o vem fazendo.

Quanto a contribuição teórica, os métodos e procedimentos utilizados na aplicação de *Coaching* executivo e os resultados obtidos permitem considerar que é possível uma aproximação do *Coaching* executivo com a teoria da Gestão do Esporte. Em relação às contribuições para a prática, os conhecimentos gerados podem nortear profissionais de Recursos Humanos e *coaches* que atuam no desenvolvimento de gestores esportivos. Da mesma forma, gestores esportivos, mesmo experientes, face ao ambiente pessoal e corporativo em constante mudança, podem buscar o *coaching* executivo como possibilidade de se desenvolver em termos de conhecimentos e competências.

A partir da realização da pesquisa original, destacamos alguns pontos de atenção em relação à aplicação do processo de *Coaching* executivo: a importância de se criar uma relação segura e de confiança entre *coach* e *coachee*, o cuidado na escolha da abordagem de *Coaching* para que se atenda de fato as necessidades do *coachee*, e realizar uma avaliação pós *Coaching* para se ter um feedback sobre a atuação do *coach* e os aprendizados e percepções do *coachee*.



Um outro ponto de atenção é em relação a comunicação entre *coach* e *coachee* e a forma ativa de aprendizado. Um desdobramento relevante foi que, após a avaliação final, o contato entre a *coach* e o gestor se manteve, com o gestor trazendo algumas novas observações, como por exemplo: de acordo com sua perspectiva, o gestor não estava confrontando ou sendo reticente no início do processo, ele apenas não entendeu como o processo funcionava e o que ele precisava fazer. Isto deve ter se dado por ser uma forma ativa de aprendizado, não diretiva, proporcionando muitas possibilidades, o que pode ter gerado um “ruído” na comunicação e interpretação dos fatos.

Uma das possíveis limitações em termos metodológicos, observada na pesquisa original 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.

Em se tratando de uma área de estudo carente de conhecimento científico produzido, como sugestões de pesquisas futuras recomendamos que sejam realizados estudos com gestores esportivos com diferentes experiências, perfis e formações, de diferentes níveis hierárquicos e de diferentes tipos de organizações que atuam com o esporte. Outra perspectiva é a realização de pesquisas que confrontem as perspectivas do *coach* e do *coachee* sobre os momentos de confrontos e de aprendizagens.

Quanto à eficácia do *Coaching* executivo, uma possibilidade seria estudar a eficácia de outros tipos de abordagem de *Coaching* executivo e outras ferramentas aplicadas ao contexto da gestão esportiva. Sugerimos ainda a realização de pesquisas longitudinais, com a aplicação de pelo menos três avaliações: pré, imediatamente pós-processo de *Coaching* executivo e uma terceira após um período maior do que o aplicado na pesquisa original (48 dias).

Referências

- Amaral, C. M. S., & Bastos, F. C. (2015). O gestor esportivo no Brasil: revisão de publicações no país. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva-RIGD*, 5(1), 68–78. Recuperado de <http://revista.universo.edu.br/index.php?journal=gestaoesportiva&page=article&op=view&path%5B%5D=1493&path%5B%5D=1317>
- Amaral, C. M. S., & Bastos, F. C. (2017). Adaptação transcultural do questionário de gestão de instalações esportivas de Peiró, Martínez-Tur e Tordera. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, 31(2), 457–477. <https://doi.org/10.11606/1807-5509201700020457>
- Arraya, M. A. M., & Porfírio, J. A. (2017). Training delivery methods as source of dynamic capabilities: the case of sports' organisations. *European Journal of Training and Development*, 41(4), 354–372. <https://doi.org/10.1108/EJTD-02-2016-0012>
- Athanasopoulou, A., & Dopson, S. (2015). *Developing leaders by executive coaching - practice and evidence*. New York: Oxford University Press.
- Athanasopoulou, A., & Dopson, S. (2018). A systematic review of executive coaching outcomes: Is it the journey or the destination that matters the most? *Leadership Quarterly*, 29(1), 70–88. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.11.004>
- Bardin, L. (2006). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Beaton, D., Bombardier, C., Guillemin, F., & Ferraz, M. B. (2007). *Recommendations for the cross-cultural adaptation of the DASH & QuickDASH outcome measures*. Toronto: Institute for Work & Health.
- Bozer, G., & Sarros, J. C. (2012). Examining the effectiveness of executive coaching on coachees' performance in the Israeli context. *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring*, 10(1), 14–32. Recuperado de <https://psycnet.apa.org/record/2012-08455-003>
- Brock, V. G. (2008). *Grounded theory of the roots and emergence of coaching* (International University of Professional Studies).



- International University of Professional Studies. Recuperado de <http://libraryofprofessionalcoaching.com/wp-content/uploads/2011/10/dissertation.pdf>.
- Cárdenas, A. R., Feuerschute, S. G., Wernke, P. R., & Pimenta, R. A. (2017). Dificuldades e desafios da atuação de gestores esportivos. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 7(1), 77–89. Recuperado de <http://www.revista.universo.edu.br/index.php?journal=gestaoesportiva&page=article&op=viewArticle&path%5B%5D=3031>
- Chelladurai, P., & Kerwin, S. (2006). *Human Resource Management in Sport and Recreation* (2nd ed). Human Kinetics.
- de Haan, E. (2019). A systematic review of qualitative studies in workplace and executive coaching: The emergence of a body of research. *Consulting Psychology Journal*, 71(4), 227–248. <https://doi.org/10.1037/cpb0000144>
- Fletcher, D., & Arnold, R. (2011). A qualitative study of performance leadership and management in elite sport. *Journal of Applied Sport Psychology*, 23(2), 223–242. <https://doi.org/10.1080/10413200.2011.559184>
- Frawley, S., Favaloro, D., & Schultenkorf, N. (2018). Experience-based leadership development and professional sport organizations. *Journal of Sport Management*, 32(2), 123–134. <https://doi.org/10.1123/jsm.2017-0124>
- Gallwey, W. T. (1997). *The Inner Game of tennis: The classic guide to the mental side of peak performance*. Random House Trade.
- Gasca, D. G. (2000). Perspectivas de la Gestión Deportiva Municipal y Modelos de Gestión. In ACGEPG (Ed.), *Anais do I Congresso de Gestão Deportiva de Catalunya* (pp. 115–117). Zaragoza: Inde SA.
- Gomes, J. L. B., Sarmento, J. P., & Mulatinho, C. A. (2014). Competências, perfil e formação do gestor esportivo de academia de ginástica: uma revisão. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva-RIGD*, 4(1), 99–112. Recuperado de <http://www.revista.universo.edu.br/index.php?journal=gestaoesportiva&page=article&op=viewArticle&path%5B%5D=995>
- Grant, A. M. (2014). The efficacy of executive coaching in times of organisational change. *Journal of Change Management*, 14(2), 258–280. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/14697017.2013.805159>
- Grover, S., & Furnham, A. (2016). Coaching as a developmental intervention in organisations: A systematic review of its effectiveness and the mechanisms underlying it. *PLoS ONE*, 11(7), 1–41. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0159137>
- Hall, D. T., Otazo, K. L., & Hollenbeck, G. P. (1999). Behind closed doors: what really happens in executive coaching. *Organizational Dynamics*, 27(3), 39–53. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(99\)90020-7](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0090-2616(99)90020-7)
- Institute of Coaching. (2017). Introduction to the Coaching Profession. Recuperado de <https://instituteofcoaching.org/coaching-overview/about-coaching> [Acessado em: 16 jun. 2017].
- Joaquim, B. A., Carvalho, M. J., & Batista, P. M. (2011). Revisão sistemática sobre o perfil de competências do gestor desportivo. *Movimento*, 17(1), 255–279. <https://doi.org/10.22456/1982-8918.15104>
- Joo, B. K. (2005). Executive coaching: A conceptual framework from an integrative review of practice and research. *Human Resource Development Review*, 4(4), 462–488. <https://doi.org/10.1177/1534484305280866>
- Kampa-Kokesch, S., & Anderson, M. Z. (2001). Executive coaching. A comprehensive review of the literature. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(4), 205–228. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/1061-4087.53.4.205>
- Kilburg, R. R. (2000). *Executive coaching: Developing managerial wisdom in a world of chaos*. American Psychological Association (APA). <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/10355-000>



- Marques, L. K., Oliveira, D. P., Rodrigues, L. R., & Tavares, G. H. (2020). Gestão do Esporte como componente curricular dos cursos de Educação Física das Universidades Federais de Minas Gerais. *Revista de Gestão e Negócios Do Esporte (RGNE)*, 5(2), 1–17. Recuperado de [http://revistagestaodoesporte.com.br/local/revista/artigos/V5N2/1_Gestão do Esporte como Componente Curricular dos Cursos de Educação Física das Universidades Federais de MG.pdf](http://revistagestaodoesporte.com.br/local/revista/artigos/V5N2/1_Gest%C3%A3o_do_Esporte_como_Componente_Curricular_dos_Cursos_de_Educa%C3%A7%C3%A3o_F%C3%ADsica_das_Universidades_Federais_de_MG.pdf)
- Mazzei, L. C., Amaya, K., & Bastos, F. C. (2013). Programas acadêmicos de graduação em Gestão do Esporte no Brasil. *Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte*, 12(1), 219–234. Recuperado de <http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/remef/article/view/4458/4130>
- Mazzei, L. C., & Rocco Jr., A. J. (2017). Um ensaio sobre a Gestão do Esporte: Um momento para a sua afirmação no Brasil. *Revista de Gestão e Negócios Do Esporte*, 2, 96–109. Recuperado de [http://revistagestaodoesporte.com.br/pluginfile.php/423/mod_resource/content/1/8 - Um ensaio sobre a Gestão do Esporte - Um momento para a sua afirmação no Brasil.pdf](http://revistagestaodoesporte.com.br/pluginfile.php/423/mod_resource/content/1/8_-_Um_ensaio_sobre_a_Gest%C3%A3o_do_Esporte_-_Um_momento_para_a_sua_afirma%C3%A7%C3%A3o_no_Brasil.pdf)
- Meihy, J. C. S. B. (2005). *Manual de história oral* (5th ed.). São Paulo: Loyola.
- Melo, L. H. A. de. (2014). O coaching e o processo de desenvolvimento de competências e habilidades na aprendizagem gerencial (Universidade de Fortaleza - UNIFOR). Universidade de Fortaleza - UNIFOR. Recuperado de <https://revistas.pucsp.br/index.php/caadm/article/view/21892>
- Millar, P., & Stevens, J. (2012). Management training and national sport organization managers: Examining the impact of training on individual and organizational performances. *Sport Management Review*, 15(3), 288–303. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2012.01.003>
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. California: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Moen, F., & Kvalsund, R. (2008). What communications or relational factors characterize the method, skills and techniques of executive coaching? *International Journal of Coaching in Organizations*, 6(2), 102–127. Recuperado de https://researchportal.coachfederation.org/Document/Pdf/abstract_2946
- Nakamura, R. V., Moraes, I. F., Amaral, C. M. dos S., & Bastos, F. C. (2019). Coaching and Design Thinking for managing the sport - A systematic review.. *Book of Abstracts dp 3rd World Association for Sport Management Conference*, Santiago, Chile, 112-112. Recuperado de <https://wasmorg.com/wp-content/uploads/2021/04/The-world-voice-of-sport-management-2019.pdf>
- Natale, S. M., & Diamante, T. (2005). The five stages of executive coaching: Better process makes better practice. *Journal of Business Ethics*, 59, 361–374. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-0382-2>
- Osatuke, K., Yanovsky, B., & Ramsel, D. (2017). Executive coaching: New framework for evaluation. *Consulting Psychology Journal*, 69(3), 172–186. <https://doi.org/10.1037/cpb0000073>
- Queirós, P., & Graça, A. (2013). A análise de conteúdo (enquanto técnica de tratamento de informação) no âmbito da investigação qualitativa. In A. Graça (Ed.), *Investigação qualitativa em desporto*. Porto: Porto.
- Quinaud, R. T., Farias, G. O., & Nascimento, J. V. do. (2019). Formação profissional do gestor esportivo para o mercado de trabalho: a (in)formação dos cursos de bacharelado em Educação Física do Brasil. *Movimento*, 24(4), 1111–1124. <https://doi.org/https://doi.org/10.22456/1982-8918.75557>
- Quinaud, R. T., Mazzei, L. C., Milan, F. J., Milistetd, M., & Nascimento, J. V. do. (2019). Gestores do esporte: reflexões sobre sua formação e desenvolvimento profissional. *Pensar a Prática*, 22(April). <https://doi.org/10.5216/rpp.v22.52188>
- Rekalde, I., Landeta, J., & Albizu, E. (2015). Determining factors in the effectiveness of executive coaching as a management development tool. *Management Decision*, 53(8), 1677–1697. <https://doi.org/10.1108/MD-12-2014-0666>



- Ruta, D., & Sala, I. (2018). HRM in Sport Organizations. In *HRM in Mission Driven Organizations: Managing People in the Not for Profit Sector*. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-57583-4_7
- Sarmiento, J. P. (2011). O conceito de gestão desportiva: âmbitos de intervenção e perfil de funções. *Gestão Do Esporte: Uma Introdução, 1ª Edição*, 13–36.
- Sharma, P. (2017). How coaching adds value in organisations – The role of individual level outcomes. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, (S11), 1–17. Recuperado de <https://radar.brookes.ac.uk/radar/file/9c1a02de-7e38-4379-b8c1-4441a056f176/1/special11-paper-01.pdf>
- Skinner, J., Edwards, A., & Corbett, B. (2015). *Foundation of Sport Management: Research methods for Sport Management*. New York: Routledge.
- Skinner, J., & Stewart, B. (2017). *Organizational behaviour in sport*. New York: Routledge Taylor & Francis Group.
- Taylor, T., Doherty, A. J., & McGraw, P. (2008). *Managing people in sport organizations: a strategic human resource management perspective*. Oxford, UK: Elsevier Ltd.
- Theeboom, T., Beersma, B., & van Vianen, A. E. M. (2014). Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. *Journal of Positive Psychology*, 9(1), 1–18. <https://doi.org/10.1080/17439760.2013.837499>
- Trombini, C. G. (2020). *Processo de seleção e perfil do gestor de esporte em uma instituição privada sem fins lucrativos* (Universidade de São Paulo). Universidade de São Paulo. Recuperado de <http://repositorio.unan.edu.ni/2986/1/5624.pdf>
- Watling, C. J., & LaDonna, K. A. (2019). Where philosophy meets culture: exploring how coaches conceptualise their roles. *Medical Education*, 53, 467–476. <https://doi.org/10.1111/medu.13799>
- Wenu, A., & Tan, C. (2019). The applied, Knowledge, and Work-based oriented Project Management Coaching Framework (AKW-PMCF). *Journal of Modern Project Management*, 6(3), 29–45. Recuperado de <https://www.journalmodernpm.com/index.php/jmpm/article/view/JMPM01802>
- Witherspoon, R., & White, R. P. (1996). Executive coaching: A continuum of roles. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 124–133. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/1061-4087.48.2.124>.
- Wohlfart, O., Adam, S., & Hovemann, G. (2021). Aligning competence-oriented qualifications in sport management higher education with industry requirements: An importance–performance analysis. *Industry and Higher Education*, 09504222211016284. <https://doi.org/10.1177/09504222211016284>
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (2 edição). Porto Alegre: Bookman.
- Zanatta, T. C., Freitas, D. M., Carelli, F. G., & Costa, I. T. (2018). O perfil do gestor esportivo brasileiro: revisão sistemática da literatura. *Movimento*, 24(1), 291–304. <https://doi.org/10.22456/1982-8918.73803>.

Recebido em: 01/04/2022

Aceite em: 28/07/2022

Endereço para correspondência:

Raquel Vieira Nakamura
nakamura.rv@gmail.com



Esta obra está licenciada sob uma Licença Creative Commons Attribution 3.0