

O Coaching na Gestão do Esporte – Uma revisão sistemática de literatura

Coaching in Sport Management – a systematic literature review

Raquel Vieira Nakamura¹, Flavia Cunha Bastos²

Submetido em: 01/09/2021

Aprovado em: 01/02/2022

Resumo

Atualmente, o Coaching que acontece “fora das quadras” se manifesta como uma área de atuação diversificada, em progressão e muito disseminada no mundo. Este termo veio da metodologia The Inner Game criada por Gallwey para desbloquear o potencial de seus alunos de tênis com o objetivo de aumentar a performance dentro de quadra. Devido ao sucesso dos resultados, começou a ser implementado e adaptado para outros contextos fora do esporte como em empresas, na psicologia e na medicina (Brock, 2008). Diante do desenvolvimento da indústria do esporte e da necessidade de sucesso do gestor, de sua equipe e da organização, surge a questão: como o Coaching tem sido abordado na Gestão do Esporte? Este estudo buscou identificar produções científicas nacionais e internacionais que abarcassem temas sobre a área de Gestão do Esporte e o Coaching através de uma revisão sistemática de literatura. Foi realizada pesquisa de caráter exploratório e descritivo, usando as abordagens qualitativa e quantitativa para a análise dos resultados. O levantamento de produções foi realizado em 7 bancos de dados: Sports Discus/EBSCO, Scopus, Eric/ProQuest, Medline/PubMed, PsychINFO (APA), Periódicos Capes e Google Acadêmico através de busca booleana dos termos “executive coaching”, “business coaching” e “sport management”, em resumos, títulos, palavras-chaves. A seleção dos artigos para análise foi baseada no protocolo PRISMA (Liberati et al., 2009) seguindo as fases de identificação, triagem, elegibilidade e inclusão. Os critérios de inclusão foram, artigos científicos: a) publicados em Inglês, Português ou Espanhol; b) publicados em revistas científicas revisadas por pares; c) publicados até novembro de 2020, e d) que abordassem os temas Coaching na Gestão do Esporte. Não foram considerados neste estudo temas relacionados ao treinador, árbitros, times, atletas e alunos e foram desconsiderados editoriais, artigos de reflexão, teóricos ou de opinião, relatos de experiência, resumos em anais, cartas, livros, capítulos de livros, dissertações, teses, anais de congressos e relatórios. Dos 25 artigos elegíveis para análise dos artigos na íntegra, 5 abordaram alguma relação entre o Coaching e a Gestão do Esporte e foram considerados para análise de dados. Os resultados demonstram que não é explorada na literatura a aplicação prática do Coaching na Gestão do Esporte, mas há recomendações do uso do Coaching executivo e do Sales Coaching na gestão de organizações e de eventos esportivos. Há também indícios que a aplicação do Coaching pode ser uma ferramenta para a capacitação e desenvolvimento de gestores do esporte. A utilização dos termos selecionados foi uma limitação encontrada, pois geraram a identificação nas bases de dados eletrônicas de estudos voltados ao atleta, ao time, ao árbitro, a treinador e estudante da área. Para estudos futuros, sugere-se a continuidade do acompanhamento da produção por meio de revisões sistemáticas em bases de produção acadêmica e anais de congressos científicos. Poderiam ser investigados mais profundamente a literatura sobre treinamento, liderança, performance individual, performance organizacional e vendas na Gestão do Esporte e serem desenvolvidos estudos sobre a eficácia da aplicação do Coaching na Gestão do Esporte.

Palavras-chave: Gestão do Esporte. Coaching. Treinamento e Desenvolvimento. Coaching Executivo. Coaching de Negócios.

Abstract

Nowadays, off-court Coaching is a diversified area of expertise, which is progressing and spreading worldwide. This term came from The Inner Game methodology created by Gallwey to unlock his tennis players potential in order to increase their performance on the court. Due to successful results, it began being implemented and adapted to contexts outside sport such as business, psychology and medicine (Brock, 2008). Hence, given the sport industry development and the managers and organizations need for success, the question arises: how has Coaching been approached in Sport

¹ Mestre em Ciências pela Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo (EEFE/USP). Membro do Grupo de Estudos e Pesquisa em Gestão do Esporte da Universidade de São Paulo (GEPAE). E-mail: nakamura.rv@gmail.com

² Professora Livre-docente em Administração Esportiva do Departamento de Esporte da Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo (EEFE/USP). Líder do Grupo de Estudos e Pesquisa em Gestão do Esporte da Universidade de São Paulo (GEPAE). E-mail: flaviacb@usp.br

Management? This study sought to identify national and international scientific productions about Sport Management and Coaching through a systematic literature review. An exploratory and descriptive research was carried out, using qualitative and quantitative approaches to analyze the results. It was scanning 7 databases: Sports Discus/EBSCO, Scopus, Eric/ProQuest, Medline/PubMed, PsychINFO(APA), Periódicos Capes and Google Scholar, through a boolean search for the terms “executive coaching”, “business coaching” e “sport management”, in abstracts, titles and keywords. Articles were selected for analysis based on PRISMA protocol (Liberati et al., 2009) following the phases of identification, screening, eligibility and inclusion. The inclusion criteria were scientific articles a) published in English, Portuguese or Spanish; b) published in peer-reviewed scientific journal; c) published until November 2020, and d) that addressed topics about Sport Management and Coaching. Were not included in this study topics related to referees, teams, coach, athletes and students, also, were not considered editorials, reflections articles, theoretical or opinion articles, experience reports, annals ´abstracts, letters, books, book chapters, dissertations, thesis, conference proceeding and reports. Were eligible for full text analysis 25 articles, of these, 5 addressed some relationship between Coaching and Sport Management and were included to data analysis. Results show that Coaching practical application in Sport Management is not explored in literature. However, there are some recommendations for the use of executive Coaching and sales Coaching in organizations and sporting events management. This indicates that the practical application of Coaching can be a tool for sports manager’s training and development. A limitation presented in this study was the use of the selected terms because they identified in the electronic databases, studies referred to athlete, team, referee, coach and students. For future studies, it is suggested to continuing monitoring the production through systematic reviews in academic production bases and scientific conference proceedings. Furthermore, the literature on training, leadership, individual performance, organizational performance and sales in Sport Management could be further investigated. Additionally, studies about the effectiveness of the application of Coaching in Sport Management could be developed.

Keywords: *Sport Management. Coaching. Training and Developmet Executive Coaching. Business Coaching.*

1 Introdução

São as pessoas que fazem com que os objetivos organizacionais sejam atingidos de forma eficaz e eficiente (Mazzei & Bastos, 2012). Desta forma, quando há mudanças externas, como por exemplo o avanço da tecnologia, ou quando os profissionais buscam melhorar sua própria performance, utiliza-se o treinamento e o desenvolvimento (Skinner & Stewart, 2017), garantindo assim que os profissionais obtenham conhecimentos e habilidades específicos para atingir objetivos atuais e futuros (Taylor, Doherty, & McGraw, 2008).

Existem diferentes tipos de treinamento com foco no desenvolvimento como: programas sobre liderança e sobre áreas específicas da gestão, programa de *trainees*, *mentoring* e *Coaching* (Higgins & Kram, 2001; Skinner & Stewart, 2017; Taylor et al., 2008). Dentre eles, o *Coaching* vem se destacando, com a criação de entidades que oferecem capacitação para *coaches* e sua aplicação em diversos segmentos e setores das organizações.

O *Institute Coaching Federation* (2020), um órgão internacional que promove cursos de formação e busca regulamentar a prática, fez um levantamento mundial e verificou que a indústria do *Coaching* movimentava cerca de 2.849 bilhões de dólares, sendo que a América do Norte corresponde a quase metade desta receita, seguido pela Europa Ocidental e, com uma representatividade menor, a América Latina e Caribe. Um destaque deste levantamento foi o aumento de 198% nos últimos anos em relação a quantidade de pessoas que aplicam o *Coaching* na América Latina.

Na literatura, pesquisas sobre o *Coaching* vêm crescendo exponencialmente a cada ano e os tópicos analisados são: avaliar seus resultados e impactos, as características do *coach* eficaz, o relacionamento entre *coach* e *coachee*, e as práticas utilizadas durante o processo (Grant & O'Connor, 2019). Além destas, também têm sido realizadas revisões de literatura para se verificar como o *Coaching* tem sido abordado nas diferentes áreas profissionais como na Terapia ocupacional (Kessler & Graham, 2015), na Medicina (Lovell, 2018), na Psicologia (Oliveira-Silva, Werneck-Leite, Carvalho, Anjos, & Brandão, 2018) e na Enfermagem (Menegaz et al., 2020).

Apesar do *Coaching* ter sua origem no Esporte, não foram identificados estudos de revisão sobre sua aplicação à Gestão da Educação Física e do Esporte. Desta forma, o objetivo deste estudo é analisar o status acadêmico sobre o *Coaching* na Gestão do Esporte a nível internacional e nacional, através da revisão sistemática de literatura.

2 Revisão de Literatura

2.1 Coaching

A palavra *Coaching* inicialmente começou a ser utilizada no Esporte para descrever um treinador do esporte, também na Educação, para se referir a um professor particular que atuava para desenvolver seus alunos para provas (Hagen, 2012). No entanto, na sua origem em 1970, Tim Gallwey, um treinador de tênis americano, criou um método simples e compreensivo para auxiliar seus a performance de seus alunos (Brock, 2008; Whitmore, 2002) que posteriormente foi adaptado e incorporado em empresas (Gallwey, 2013) e em outras áreas, como já mencionado.

A partir de então, diferentes ramificações e aplicações deste método de Gallwey foram surgindo. Brock (2008) contextualizou as diversas faces do *Coaching* através de uma extensa pesquisa sobre suas origens e seus desdobramentos, expressando-os em uma analogia, considerando cada parte do *Coaching* sendo uma parte de uma árvore. As raízes representam as origens e disciplinas emergentes que sustentam o *Coaching*; o tronco representa a indústria do *Coaching* (as Instituições, os Modelos e Teorias e as Competências e Ética necessárias para sua aplicação); os

ramos são os contextos em que o *Coaching* está inserido (negócios ou vida), os galhos são as especialidades e os diferentes tipos de *Coaching*; as folhas são as ferramentas e os conhecimentos que serão utilizados nas sessões de *Coaching*, e as frutas são os resultados advindos das sessões de *Coaching* (Brock, 2008). Ellinger e Kim (2014) corroboram com Brock (2008) no sentido de que o *Coaching* “fora das quadras” pode ser compreendido como uma área de especialização ou um tipo de intervenção e complementam que também pode ser entendido como uma competência.

Em 2009, foi criado o *Institute of Coaching*, nos Estados Unidos, em parceria com o Hospital *McLean*, afiliado à *Harvard Medical School*, como uma iniciativa da área para promover a pesquisa científica, sendo o alicerce para a educação e a prática do *Coaching*, assim, visando aumentar sua integridade e visibilidade (Institute of Coaching, 2021).

Dentre a ampla gama de definições sobre o que é o *Coaching*, neste estudo nos baseamos em uma definição mais abrangente, a de Gallwey, considerado o “pai” do *Coaching*: *Coaching* é desbloquear o potencial de uma pessoa para que ela possa maximizar sua própria performance (Whitmore, 2002). O *Coaching* como uma intervenção personalizada (Osatuke, Yanovsky, & Ramsel, 2017) depende do contexto e das necessidades do *coachee* (cliente) (Kilburg, 2000) e das experiências, habilidades, competências, comportamentos e atitudes do *coach* (quem aplica o *Coaching*) (Athanasopoulou & Dopson, 2018). Há ainda certo consenso de que o *Coaching* não deve ser confundido com Mentoria e Psicologia, pois estes utilizam meios e/ou tem finalidades diferentes (Bluckert, 2005; Gray, Ekinci, & Goregaokar, 2011; Smith, Van Oosten, & Boyatzis, 2009; Williams, 2003).

No sentido do *Coaching* como uma intervenção, e no ambiente dos negócios, coexistem alguns termos que caracterizam as especialidades do *Coaching*, como: *Coaching* de negócios (*business Coaching*), *Coaching* no ambiente de trabalho (*workplace Coaching*), *Coaching* de vendas (*sales Coaching*), *Coaching* executivo (*executive Coaching*), *Coaching* de liderança (*leadership Coaching*), gestor como *coach* (*leader coach*), *Coaching* gerencial (*managerial Coaching*), *Coaching* de equipe (*team Coaching*), *Coaching* de pares (*peer Coaching*), *Coaching* entre organizações (*cross-organizational Coaching*) causando falta de clareza sobre as delimitações de cada um. No Quadro 1 são apresentadas definições segundo diferentes autores da literatura especializada.

Quadro 1

Definições dos diferentes tipos de Coaching na literatura

Tipos de <i>Coaching</i>	Definições
<i>Business Coaching</i> (<i>Coaching</i> de negócios)	O <i>Coaching</i> de negócios pode ser conduzido por <i>coaches</i> externos, gerentes de linha e pela equipe de gestão de recursos humanos, contempla todas as formas de <i>Coaching</i> no contexto do trabalho como <i>Executive Coaching</i> , <i>Leadership Coaching</i> , <i>Managerial coaching</i> e <i>Team Coaching</i> (Blackman, Moscardo, & Gray, 2016).
<i>Workplace Coaching</i> (<i>Coaching</i> no ambiente de trabalho)	O <i>Coaching</i> no ambiente de trabalho contempla tanto o <i>Coaching</i> executivo quanto o <i>Coaching</i> para demais colaboradores (Grant, Cavanagh, Parker, & Passmore, 2010).
<i>Sales Coaching</i> (<i>Coaching</i> de vendas)	O <i>Coaching</i> de vendas é um processo voltado para que vendedores e gerentes de vendas tenham conhecimentos, habilidades e atitudes para cumprir tarefas, metas e objetivos de vendas de maneira eficaz (Badrinarayanan, Dixon, West, & Zank, 2015).
<i>Executive Coaching</i> (<i>Coaching</i> executivo)	O <i>Coaching</i> executivo é um processo colaborativo entre um profissional (<i>coach</i>) e um executivo (<i>coachee</i>) para trazer sucesso individual e organizacional por meio do autoconhecimento e do aprendizado (Joo, 2005).
<i>Leadership Coaching</i> (<i>Coaching</i> de liderança)	O <i>Coaching</i> de liderança tem como objetivo capacitar o profissional para se tornar um líder mais eficaz (Ely et al., 2010).

Manager-as-coach / Leader coach (gestor como <i>coach</i>)	O gestor como <i>coach</i> ocorre quando um profissional de cargo de liderança desempenha o papel do <i>coach</i> de algum profissional (Beattie et al., 2014).
Hierarchical Coaching / Managerial coaching (<i>Coaching</i> gerencial)	Na literatura, o <i>Coaching</i> hierárquico é mais conhecido como <i>Coaching</i> gerencial e ocorre quando o gestor de linha é o responsável por treinar seus próprios subordinados (Beattie et al., 2014).
Team Coaching (<i>Coaching</i> de equipe)	O <i>Coaching</i> de equipes ocorre quando o gestor tem o papel do <i>coach</i> , além de metas e objetivos para desenvolver cada profissional de sua equipe (Beattie et al., 2014).
Peer Coaching (<i>Coaching</i> de pares)	O <i>Coaching</i> de pares ocorre quando profissionais com diferentes experiências aprendem um com o outro (Beattie et al., 2014).
Cross-organizational Coaching (<i>Coaching</i> entre organizações)	O <i>Coaching</i> Inter organizacional ocorre quando as atividades de <i>Coaching</i> são desenvolvidas para facilitar a colaboração entre organizações com o intuito de expandir o conhecimento e aprendizagem (Beattie et al., 2014).
Career Coaching (<i>Coaching</i> de carreira)	O <i>Coaching</i> de carreira tem como foco o autoconhecimento, a motivação para as atividades profissionais que exerce e o desenvolvimento de um plano de carreira (De Souza & De Carvalho, 2018).

Fonte: Elaborado pelas autoras (2021).

Apesar das divergências de definições, é possível notar que independentemente do tipo de *Coaching*, o *coach* busca ajudar o *coachee* a atingir algum objetivo, seja o *coach* um agente externo à organização, um gestor, um líder ou um profissional de mesmo nível hierárquico; e seja o(s) *coachee(s)* um gestor, um profissional ou até uma equipe.

Devido a crescente utilização prática do *Coaching*, estudiosos começaram a analisar o *Coaching* baseado em evidências (Brock, 2008; Feldman & Lankau, 2005; Joo, 2005; Kampa-Kokesch & Anderson, 2001; Kilburg, 2000; Passmore, 2007; Stober & Grant, 2006). Neste sentido, Grant e O'Connor (2019) identificaram que na década de 1990 havia algumas iniciativas de pesquisas sobre o tema, porém, foi a partir de 2000 que pesquisas sobre o *Coaching* baseado em evidências começaram a crescer quase que exponencialmente ano a ano (Figura 1).

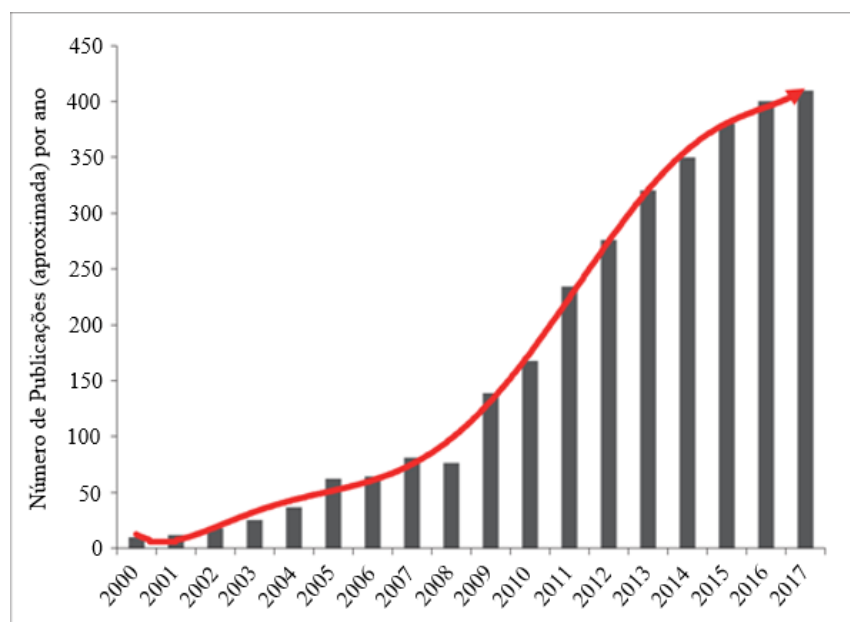


Figura 1 - Publicações sobre o Coaching baseado em evidências entre 2000 e 2017

Fonte: Adaptado de Grant e O'Connor (2019, p. 4).

Dentre as pesquisas sobre o *Coaching*, Grant e O'Connor (2019) diferenciaram os tipos de pesquisa em dois grupos: a) pesquisas relacionadas com o *Coaching*: que continham conteúdos relacionados ao *Coaching*, mas que não tinham o *Coaching* como fator primário da pesquisa, como pesquisas sobre psicoterapia, gestão, paradigmas filosóficos, teoria de sistemas, entre outros, b) pesquisas específicas sobre o *Coaching*: que tinham o *Coaching* como fator primário, como estudos sobre a eficácia do *Coaching*, o relacionamento entre *coach* e *coachee*, o impacto do *Coaching* em alguma variável, entre outros.

No que se refere às pesquisas específicas sobre *Coaching*, estudos sistematizados de revisão começaram a ser realizados no início dos anos 2000 (Feldman & Lankau, 2005; Joo, 2005; Kampa-Kokesch & Anderson, 2001) e se tornaram cada vez mais frequentes na década seguinte (Athanasopoulou & Dopson, 2018; Bartlett II, Boylan, & Hale, 2014; Beattie et al., 2014; Bozer & Sarros, 2012; de Haan, 2019; Ely et al., 2010; Grant et al., 2010; Grover & Furnham, 2016; Lawrence, 2017; Maltbia, Marsick, & Ghosh, 2014; Schutte & Steyn, 2015; Theeboom, Beersma, & van Vianen, 2014).

A primeira revisão sobre o *Coaching* foi realizada por Kampa-Kokesch e Anderson (2001) que levantaram reflexões sobre ter um padrão para a prática do *Coaching* executivo e sobre quais seriam os profissionais mais adequados para aplicá-lo. Em seguida, Feldman e Lankau (2005) analisaram o construto do *Coaching* executivo como uma forma de intervenção e verificaram como algumas variáveis impactam na eficácia do *Coaching*, as variáveis analisadas foram: treinamentos e experiências dos *coaches*, características do *coachee* (cliente) e tipos de *Coaching*. No mesmo ano, Joo (2005) verificou quais práticas estavam sendo utilizadas no *Coaching* executivo, quais teorias utilizadas eram de fato relevantes e através da revisão de literatura, desenvolveu uma estrutura conceitual de *Coaching* executivo.

Pesquisas de revisão mais recentes abordam temas voltados não apenas ao *Coaching* executivo como também ao *Coaching* no ambiente de trabalho (Maltbia et al., 2014), o *Coaching* de negócios (Schutte & Steyn, 2015), o *Coaching* de liderança (Ely et al., 2010) e o *Coaching* gerencial (Bartlett II et al., 2014; Lawrence, 2017). Observa-se uma preocupação quanto ao rigor nos critérios de inclusão dos estudos quantitativos e robustez dos resultados (Theeboom et al., 2014) e ao longo do tempo a inclusão dos estudos qualitativos nas revisões (Athanasopoulou & Dopson, 2018; de Haan, 2019). Athanasopoulou e Dopson (2018) analisaram a robustez metodológica e verificaram que os estudos têm analisado os fatores que influenciam na eficácia do *Coaching*, os impactos do *Coaching* executivo nas organizações e na performance individual do *coachee*.

Portanto, apesar da crescente quantidade de pesquisas sobre o *Coaching* e da preocupação com o rigor metodológico, ainda pode-se considerar que é uma área recente que vem buscando se consolidar.

2.2 O estudo do *Coaching* no Brasil

Apesar do rápido crescimento da prática de *Coaching* no Brasil, pesquisas sobre o tema no país não têm se desenvolvido na mesma proporção (Oliveira-Silva et al., 2018). Verificando o banco de dados de dissertações e teses da Universidade de São Paulo - USP (2020), foram encontrados 4 estudos sobre o *Coaching*, realizados a partir de 2008, sob a perspectiva da Administração, da Enfermagem, do profissional da informação e da Saúde e Bem-estar. No banco de teses da Capes (2020), foram encontrados 18 estudos, realizados a partir de 2010, sob as perspectivas das áreas da Educação, da Administração e da Psicologia.

Oliveira-Silva et al. (2018) realizaram uma revisão de literatura sob *Coaching* a nível nacional e internacional e verificaram que no Brasil, artigos científicos sob a perspectiva da Administração foram os mais publicados (13 estudos), seguido pela perspectiva da Psicologia (7

estudos) e da Educação (3 artigos), também identificaram que apenas em 2015 surgiram artigos sobre o estado da arte do *Coaching* no Brasil. Para os autores, a variedade de áreas profissionais que vêm estudando o *Coaching* se deve pelo fato do *Coaching* ser uma área multidisciplinar, não exigindo uma formação única (Oliveira-Silva et al., 2018).

Na enfermagem, o *Coaching* tem sido utilizado visando melhorias na área. O Conselho Federal de Enfermagem reconheceu, em 2019, o *Coaching* executivo como uma especialidade de Enfermagem, pois são utilizadas ferramentas gerenciais e de *Coaching* para melhorias de práticas e da liderança por enfermeiros *coaches* (Ben-Hador, 2016).

Em 2020, foi realizada uma revisão integrativa para analisar a produção científica sobre a utilização do *Coaching* por enfermeiros em suas práticas profissionais, entre os anos de 2015 e 2019, as análises foram realizadas quanto ao país de filiação institucional do(a) primeiro(a) autor(a), o ano de publicação, o periódico de publicação, tipo de estudo, tipo de uso de *Coaching*, descrição das intervenções e desfechos do *Coaching* (Menegaz et al., 2020). Menegaz et al. (2020) encontraram 33 artigos sobre o tema com predominância nos Estados Unidos, sendo apenas 1 estudo em língua portuguesa. O único estudo brasileiro, de 2019, analisou as ferramentas de *Coaching* no desenvolvimento da liderança na Enfermagem. As publicações foram realizadas em trinta periódicos, sendo que três deles tiveram mais de uma publicação sobre o tema, específicos da área da Enfermagem: *International Journal of Nursing Studies (IJNS)*, *Public Health Nursing* e *Journal of Clinical Oncology*.

Os resultados encontrados no estudo de Menegaz et al. (2020) demonstram que o *Coaching* tem sido utilizado na Enfermagem predominantemente para dois focos diferentes: a) *Coaching* executivo - para o desenvolvimento de habilidades de estudantes, equipe de enfermagem e gestores hospitalares; b) *Coaching* de saúde e bem-estar - para melhoria da saúde física, mental e bem-estar de pacientes de diferentes faixas etárias e com diferentes doenças. Então, o *Coaching* executivo foca no profissional da Enfermagem em diferentes níveis hierárquicos e o *Coaching* de saúde e bem-estar foca no paciente. Os autores também verificaram a forma de aplicação do *Coaching* e identificaram que foram realizadas sessões individuais ou em grupo em um período pré-determinado e com uma regularidade (Menegaz et al., 2020).

Em relação aos profissionais que atuam na prática com o *Coaching* no Brasil, Batista e Cançado (2017) verificaram que estes possuem formação diversificada, predominantemente em Administração, são em sua maioria do sexo feminino (53%), casados (61,2%), com filhos (64,9%), têm entre 31 e 45 anos (47%). No que tange à contratação e experiência dos *coaches*, a maioria é autônomo, vinculado a empresas de *Coaching* e/ou de consultoria e são contratados pela área de Recursos Humanos de empresas (79,4%) para atuar principalmente no nível tático (Batista & Cançado, 2017).

Desta forma, o estudo sobre o *Coaching* no Brasil ainda é um tema novo e pouco explorado, sendo realizado para compreender como o *Coaching* tem sido utilizado por diferentes áreas profissionais, como é o perfil e formação dos profissionais que atuam com o *Coaching* no Brasil e o que tem sido pesquisado sobre *Coaching* nacionalmente.

2.3 *Coaching* na Gestão do Esporte

No esporte, *coach* é um termo muito popular pois inicialmente era utilizado apenas para se referir ao treinador esportivo e as ações do treinador com foco na melhoria da performance dos atletas é chamada de *Coaching*. A literatura que aborda as diferentes formas de treinar os atletas para que cheguem a sua performance máxima é conhecida como *sport coaching*. Em 2005, Rocha (2005) propôs que o *Coaching* também fosse uma forma de desenvolvimento dos próprios

treinadores esportivos. Portanto, todas estas perspectivas do *Coaching*, até então, estão voltadas para o atleta, o treinador e o time.

Na Gestão do Esporte, observa-se em livros recomendações para a aplicação do *Coaching* como uma forma de treinamento (Skinner & Stewart, 2017; Taylor et al., 2008), e em resenha de livro de Ricardo Policarpo de Oliveira³, relatado por Ribeiro e Silva (2016), 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. Uma outra visão do *Coaching* na Gestão do Esporte o atribui a um estilo de liderança (Scott, 2014).

Desta forma, o presente estudo não visa analisar o *Coaching* esportivo ou o *Coaching* para treinadores, alunos e estudantes, e sim busca verificar o status do *Coaching* na literatura científica da Gestão do Esporte, sua aplicação na gestão das organizações e utilização para desenvolvimento de gestores do esporte e/ou sua equipe.

3 Metodologia

A pesquisa realizada teve carácter exploratório e descritivo, pois há pouco conhecimento relativo aos temas *Coaching* e Gestão do Esporte, por meio de uma revisão sistemática, usando as abordagens qualitativa e quantitativa na análise dos resultados ((Li, Pitts, & Quarterman, 2008).

Para identificar os estudos que vêm sendo realizados sobre o *Coaching* na Gestão do Esporte, foi realizada uma revisão sistemática de literatura utilizando o protocolo *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analysis* (PRISMA) apresentado por Liberati et al. (2009) (Figura 2).

³ OLIVEIRA, R. P. Formando atletas de futebol com *Coaching*, São Paulo: Ser mais. 2014

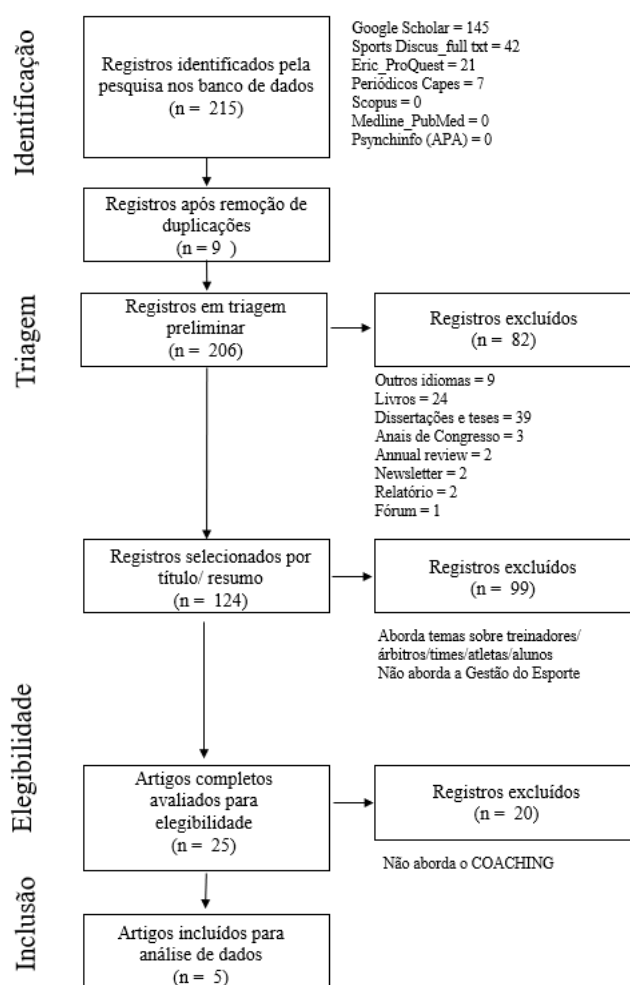


Figura 2 - Fluxograma da seleção dos estudos de acordo com o protocolo PRISMA

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Foi realizado levantamento em 7 bancos de dados eletrônicos visando abranger as produções científicas nacionais e internacionais que abarcassem temas sobre a área de Gestão do Esporte. A busca foi realizada em títulos, resumos e palavras-chave, através dos termos “executive coaching”, “business coaching” e “sport management”, nos bancos de dados eletrônicos: *Sports Discus (EBSCO)*, *Eric (ProQuest)*, *Medline (PubMed)*, *PsychINFO(APA)*, *Scopus*, *Periódicos Capes* e *Google Scholar*.

Os critérios de inclusão estabelecidos na busca foram estudos: a) publicados em Inglês, Português ou Espanhol; b) publicados em revistas científicas revisadas por pares; c) publicados até novembro de 2020, e d) que abordassem o tema *Coaching* na Gestão do Esporte.

Como critério de exclusão, foram desconsiderados editoriais, artigos de reflexão, teóricos ou de opinião, relatos de experiência, resumos em anais, cartas, livros, capítulos de livros, dissertações, teses, anais de congressos, relatórios e estudos que abordassem temas relacionados ao treinador, árbitros, times, atletas e alunos.

Na primeira fase foram identificados 215 registros de produções, sendo 9 deles sendo duplicações de artigos. Na segunda fase, triagem preliminar, foram excluídas 82 produções e considerados 125 artigos para análise dos resumos, títulos e palavras-chaves. Esta análise foi realizada pela primeira autora deste estudo para determinar a adequação para elegibilidade do

estudo. Visando selecionar estudos referente à Gestão do Esporte, artigos que continham o termo “coaching” nos resumos, títulos e palavras-chaves que abordavam temas relacionados aos treinadores, árbitros, times, atletas ou alunos foram excluídos. Também foram excluídos estudos que abordassem outros temas que não fossem relacionados a Gestão do Esporte.

Na terceira fase, de elegibilidade, foi feita a leitura na íntegra dos 25 estudos selecionados que abordavam temas da Gestão do Esporte e foram excluídos 20 deles por não abordarem o *Coaching*, sendo assim, 5 artigos foram incluídos para análise de dados. Os procedimentos foram revisados e referendados pela coautora, para garantir a confiabilidade dos critérios de seleção dos registros.

As variáveis dos 5 artigos incluídos para análise de dados foram organizadas em planilha Excel, foram: periódico; ano de publicação; país de filiação institucional do(a) primeiro(a) autor(a); abordagem e método do estudo; objetivo do estudo; objetivo do uso de *Coaching*; tipo de *Coaching*, e setor do esporte/da indústria do esporte. As análises das variáveis periódico, país de filiação institucional do(a) primeiro(a) autor(a), abordagem e método do estudo, e tipo de *Coaching* foram realizadas quantitativamente em termos de frequência. Qualitativamente, foram analisadas quanto as similaridades e diferenças do conteúdo expresso presente nas variáveis objetivo do estudo, objetivo do uso de *Coaching* e setor do esporte/da indústria do esporte.

4 Resultados e Discussão

Na amostra de 5 artigos não foram encontrados estudos que descrevessem e avaliassem a aplicação do *Coaching* em profissionais da gestão que atuam na área de Gestão do Esporte, como o verificado na área da Enfermagem (Menegaz et al., 2020), o que inviabiliza a análise da variável Tipo de *coaching* (Quadro 2).

No entanto, como os estudos incluídos na amostra abordam tanto temas da Gestão do Esporte quanto alguma menção em relação ao *Coaching*, foram analisadas as demais variáveis. Dentre as variáveis analisadas quantitativamente, os artigos foram publicados em diferentes periódicos, dois específicos sobre gestão e marketing esportivo, um sobre as diferentes áreas do esporte (gestão, psicologia, controle motor etc.), um sobre gestão do lazer e outro sobre psicologia, área de aplicação do *Coaching* mais tradicional no estudo do tema (Brock, 2008).

Verifica-se que quanto ao ano de publicação, a produção se concentra na última década, assim como o verificado em estudos de revisão e pesquisas sobre o *Coaching* (Brock, 2008; Feldman & Lankau, 2005; Grant & O’Connor, 2019) e em outras revisões de literatura sobre o *Coaching* de negócios ou *Coaching* executivo (Athanasopoulou & Dopson, 2018; Badrinarayanan, et al., 2015; Grover & Furnham, 2016; Theeboom et al., 2014).

Em relação país de filiação institucional do(a) primeiro(a) autor(a), há predominância de primeiros autores ligados a universidades europeias, sendo 2 do Reino Unido, 1 da Alemanha, e de nações: um é oriundo de universidade dos Estados Unidos da América e outro de universidade do Iran.

As abordagens de pesquisa e métodos especificados nos estudos foram a qualitativa e *survey*, e dois estudos não citaram. Este aspecto tem sido verificado em estudos sobre Gestão do Esporte, área em fase desenvolvimento científico e com lacunas quanto a expressão das abordagens e métodos de estudo em produção científica, como apontaram Moraes, Amaral, & Bastos (2021). Na pesquisa sobre *Coaching*, também relativamente recente (Grant & O’Connor, 2019), também são relatadas ênfase quanto ao uso de abordagens e métodos diversificados, em especial o qualitativo.

Quadro 2

Caracterização dos artigos que abordam temas sobre Gestão do Esporte e *Coaching*

Estudo	Ano / País	Título	Periódico	Abordagem e método do estudo
Arnold, Fletcher, & Molyneux	2012 Reino Unido	Performance leadership and management in elite sport: recommendations, advice and suggestions from national performance directors	European Sport Management Quarterly	Qualitativo
Fletcher & Arnold	2011 Reino Unido	A Qualitative Study of Performance Leadership and Management in Elite Sport	Journal of Applied Sport Psychology	Qualitativo
Irwin & Sutton	2011 Estados Unidos	Ticket Sales Coaching Innovation: A Few Pages from Paul Brown's Playbook	Sport Marketing Quarterly	Não cita
Horch & Schütte	2003 Alemanha	Competencies of sport managers in German sport clubs and sport federations	Managing Leisure	Não cita
Mokhtari, Safania & Zarandi	2018 Iran	The factors affecting the formation of political behavior in Iranian sport ministry and federations	The Annals of Applied Sport Science	Survey

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Como mencionado, os estudos selecionados não tiveram como objetivo principal investigar o *Coaching* na Gestão do Esporte, mas os autores investigam, identificam, testam e recomendam temas sobre a Gestão do Esporte como gestão da performance, liderança para performance, performance da equipe de vendas de ingressos, competências necessárias e o comportamento político, tendo o uso do *Coaching* como possibilidade e sugestão para melhoria destes aspectos da gestão (Quadro 3).

Analisando a variável Objetivo do uso do *Coaching*, foi possível perceber que um dos estudos aborda **o coaching como uma atividade do gestor para treinar seus próprios funcionários** (Horch & Schütte, 2003) e os outros 4 estudos recomendaram a aplicação do *Coaching*:

- 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 e para **desenvolver a liderança aos gerentes** do esporte (Fletcher & Arnold, 2011);
- Para desenvolver continuamente a **equipes de vendas** de ingressos (Irwin & Sutton, 2011);
- Para desenvolver **habilidade política, vontade política e percepção da política organizacional** (Mokhtari, Safania, & Zarandi, 2018).

Estes estudos demonstram concordância com a literatura sobre o que se tem estudado sobre *Coaching* em outras áreas profissionais, demonstrando sub variações do *Coaching* de negócios, como o *Coaching* hierárquico (gestor treina seus próprios funcionários), o *Coaching* executivo (aprimorar o desempenho de líderes e gerentes, gerenciar melhor desafios e demandas diárias, desenvolver habilidades), o *Coaching* de liderança (desenvolver a liderança) e o *Coaching* de vendas (desenvolver continuamente a equipes de vendas) (Badrinarayanan et al., 2015; Beattie et al., 2014; Ely et al., 2010; Joo, 2005) para a área de Gestão do Esporte.

Além das variáveis estudadas, também foi possível identificar nos estudos as sugestões dos autores sobre o tipo de *Coaching* para cumprir o objetivo proposto, que se concentram no *coaching* executivo (3), um deles no *sales coaching* (*coaching* de vendas) e outro não especifica, se referindo ao *coaching* como atividade do gestor (Quadro 3).

Quadro 3

Aspectos qualitativos dos artigos que abordam a Gestão do Esporte e o Coaching

Estudo	Setor do esporte/ da indústria do esporte	Objetivo do Estudo	Objetivo do uso do <i>Coaching</i>	Tipo de <i>Coaching</i> sugerido
Arnold, Fletcher, & Molyneux (2012)	Programas olímpicos (esporte de elite)	Obter recomendações, sugestões e conselhos de diretores nacionais de desempenho para melhorar a gestão da performance e a liderança para performance no esporte de elite.	O estudo sugere sejam utilizadas intervenções personalizadas como o <i>coaching</i> executivo para ajudar gestores e líderes do esporte de elite a melhorar seus relacionamentos profissionais e a gerenciar as necessidades e desafios do dia a dia.	<i>coaching</i> executivo
Fletcher & Arnold (2011)	Esporte de elite	Investigar a gestão da performance e a liderança para performance no esporte de elite.	O estudo sugere que o <i>coaching</i> executivo seja utilizado para aprimorar a performance de líderes e gestores no esporte de elite.	<i>coaching</i> executivo
Irwin & Sutton (2011)	Comercial (vendas de ingressos)	Examinar como as práticas do <i>coaching</i> esportivo pode ajudar a melhorar a performance das vendas de ingressos de franquias esportivas.	Utilizar o <i>sales coaching</i> como treinamento para desenvolver continuamente a equipe de vendas de ingresso com o intuito de aprender uma nova habilidade ou aperfeiçoar as adquiridas.	<i>coaching</i> de vendas
Horch & Schütte (2003)	Clubes e Federações	Identificar as atividades dos gerentes remunerados e as competências necessárias.	O <i>Coaching</i> é considerado como uma atividade do gestor em treinar seus próprios funcionários em organizações esportivas de pequeno porte.	Atividade do gestor
Mokhtari, Safania & Zarandi (2018)	Federações e Ministério da Juventude e Desporto	Testar os fatores que afetam o comportamento político nas organizações esportivas.	O <i>coaching</i> executivo é sugerido para desenvolver habilidade política, vontade política e percepção da política organizacional.	<i>coaching</i> executivo

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Quanto à variável relativa ao Setor do esporte/ da indústria do esporte, há uma diversidade de tipos de organizações e segmentos. As sugestões dos estudos de Fletcher e Arnold (2011), de Irwin e Sutton (2011) e de Arnold, Fletcher, & Molyneux (2012) são direcionadas a aplicação do *Coaching* no esporte de elite e na indústria do Esporte. A pesquisa de Horch e Schütte (2003) sugere a aplicação no segmento de clubes e federações e o estudo de Mokhtari, Safania e Zarandi (2018), no segmento das Federações e do Ministério da Juventude e Desporto.

Estes dados apontam uma predominância em relação a possibilidade de aplicação em organizações voltadas ao desenvolvimento do esporte, especificamente do esporte de elite, que pode ser considerada coerente com a própria gênese do *Coaching* (Brock, 2008; Whitmore, 2002; Gallwey, 2013).

5 Conclusões e Recomendações

Os dados e informações obtidas nesta pesquisa reafirmam o entendimento que a temática *Coaching* é relativamente recente, está em crescimento, em especial no âmbito científico. O objetivo de se avaliar o *status* acadêmico sobre o *Coaching* na Gestão do Esporte a nível internacional e nacional demonstra que há recomendações do uso do *Coaching* executivo e Sales

Coaching na Gestão do Esporte, porém, a sua aplicação prática na Gestão do Esporte ainda não é explorada na literatura científica.

No entanto, embora fora do escopo inicial de análise desta pesquisa, vale ressaltar que na fase da triagem da produção foi observada uma “aproximação” entre as áreas do *Coaching* e do Esporte em artigos sobre a aplicação do *Coaching* com atletas, treinadores, árbitros e alunos do Esporte e estudantes da Gestão do Esporte, semelhante ao que acontece em estudos da área de Enfermagem.

Dessa forma, as colocações dos autores nos estudos identificados e analisados nesta pesquisa sugerem que a aplicação de sub variações do *Coaching* de negócios, como o *Coaching* hierárquico, o *Coaching* executivo, o *Coaching* de liderança e o *Coaching* de vendas podem ser ferramentas a serem utilizadas na capacitação e desenvolvimento de gestores do esporte e sua equipe visando melhores resultados da performance das organizações como ocorre em outras áreas profissionais.

Por fim, os resultados demonstraram uma variedade setores do esporte/da indústria do esporte em que se recomenda a utilização do *Coaching*, sendo o esporte de elite o mais citado.

6 Limitações e Sugestões

Uma das limitações da presente pesquisa foi a utilização dos termos selecionados, pois na busca nas bases de dados eletrônicas emergiram muitos estudos que tratavam de *coaching* em estudos voltados ao atleta, a árbitros, times, treinadores e estudantes.

Outra limitação pode ser considerada pelo caminho metodológico percorrido, o qual delimitou a inclusão das produções sobre a temática proposta a periódicos científicos e a exclusão de outros tipos de estudos, como aqueles produzidos em cursos de especialização, mestrado e doutorado, entre outros.

Nesse sentido, pontua-se como sugestões para novos estudos a continuidade do acompanhamento da produção realizando também revisões sistemáticas em bases de produção acadêmica. Como indicativos desse tipo de estudo, sugere-se considerar outros tipos de produção, dissertações, teses, relatos de experiência profissional, resumos em anais de eventos científicos, uma vez que, especialmente no Brasil, esse tipo de produção não necessariamente é difundida em periódicos.

Outros estudos futuros poderiam investigar mais profundamente a literatura sobre treinamento, liderança, performance individual e organizacional e vendas para identificar se outros autores também abordaram de alguma forma o *Coaching* nestas áreas da Gestão do Esporte. Estudos que abordem a eficácia do *Coaching* na Gestão do Esporte e o relacionamento entre *coach* e *coachee* também poderiam ser conduzidos.

Referências

- Arnold, R., Fletcher, D., & Molyneux, L. (2012). Performance leadership and management in elite sport: Recommendations, advice and suggestions from national performance directors. *European Sport Management Quarterly*, 12(4), 317–336.
- Athanasopoulou, A., & Dopson, S. (2018). A systematic review of executive coaching outcomes: Is it the journey or the destination that matters the most? *The Leadership Quarterly*, 29(1), 70–88.
- Badrinarayanan, V., Dixon, A., West, V. L., & Zank, G. M. (2015). Professional sales coaching: an integrative review and research agenda. *European Journal of Marketing*, 49(7/8), 1087–1113.

- Bartlett II, J. E., Boylan, R. V., & Hale, J. E. (2014). Executive Coaching: An Integrative Literature Review. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 02, 188–195.
- Batista, K., & Cançado, V. L. (2017). Competências requeridas para a atuação em coaching: a percepção de profissionais coaches no Brasil. *REGE - Revista de Gestão*, 24, 24–34.
- Beattie, R. S., Kim, S., Hagen, M. S., Egan, T. M., Ellinger, A. D., & Hamlin, R. G. (2014). Managerial Coaching: A Review of the Empirical Literature and Development of a Model to Guide Future Practice. *Advances in Developing Human Resources*, 16(2), 184–201.
- Ben-Hador, B. (2016). Coaching executives as tacit performance evaluation: a multiple case study. *Journal of Management Development*, 35(1), 75–88.
- Blackman, A., Moscardo, G., & Gray, D. E. (2016). Challenges for the Theory and Practice of Business Coaching: A Systematic Review of Empirical Evidence. *Human Resource Development Review*, 15(4), 459–486.
- Bluckert, P. (2005). The similarities and differences between coaching and therapy. *Industrial and Commercial Training*, 37(2), 91–96.
- 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.
- Brock, V. G. (2008). *Grounded theory of the roots and emergence of coaching*. Thesis (Doctoral Program of Philosophy in Coaching and Human Development).. International University of Professional Studies. Maui, 2008. Retrieved from <http://libraryofprofessionalcoaching.com/wp-app/wpcontent/uploads/2011/10/dissertation.pdf>.
- Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES. (2020). *Catálogo de Teses e Dissertações*. Retrieved December 15, 2020, from <https://catalogodeteses.capes.gov.br/catalogo-teses/#!/>
- 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.
- De Souza, T. M., & De Carvalho, E. A. (2018). Coaching de carreira e suas contribuições para a maximização de potencialidades do sujeito e o reflexo nas organizações. *Revista UNINGÁ*, 55(3), 170–182.
- Ellinger, A. D., & Kim, S. (2014). Coaching and Human Resource Development: Examining Relevant Theories, Coaching Genres, and Scales to Advance Research and Practice. *Advances in Developing Human Resources*, 16(2), 127–138.
- Ely, K., Boyce, L. A., Nelson, J. K., Zaccaro, S. J., Hernez-Broome, G., & Whyman, W. (2010). Evaluating leadership coaching: A review and integrated framework. *The Leadership*

Quarterly, 21(4), 585–599.

Feldman, D. C., & Lankau, M. J. (2005). Executive coaching: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, 31(6), 829–848.

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.

Gallwey, W. T. (2013). *The inner game: a essência do jogo interior : performance, aprendizado e prazer no meio ambiente corporativo* (M. C. Ricci, Ed.). São Paulo: NewBook Publicações.

Grant, A. M., Cavanagh, M. J., Parker, H. M., & Passmore, J. (2010). The state of play in coaching today: A comprehensive review of the field. *International Review of Industrial and Organizational Psychology 2010*, 25, 125–167.

Grant, & O'Connor, S. (2019). A brief primer for those new to coaching research and evidence-based practice. *The Coaching Psychologist*, 15(1), 3–10.

Gray, D. E., Ekinici, Y., & Goregaokar, H. (2011). Coaching SME managers: Business development or personal therapy? A mixed methods study. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22, pp. 863–882.

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.

Hagen, M. S. (2012). Managerial coaching: a review of the literature. *Performance Improvement Quarterly*, 24(4), 17–39.

Higgins, M. C., & Kram, K. E. (2001). Reconceptualizing mentoring at work: a developmental network perspective. *Academy of Management Review*, 26(2), 264–288.

Horch, H. D., & Schütte, N. (2003). Competencies of sport managers in German sport clubs and sport federations. *Managing Leisure*, 8(2), 70–84.

Institute of Coaching. (2021). *About*. Retrieved from <https://instituteofcoaching.org/about-ioc>
Institute of Coaching.

International Coaching Federation. (2020). *ICF Global coaching study: executive summary*. Retrieved from https://coachfederation.org/app/uploads/2020/09/FINAL_ICF_GCS2020_ExecutiveSummary.pdf.

Irwin, R., & Sutton, W. (2011). Ticket Sales Coaching Innovation: A Few Pages from Paul Brown's Playbook. *Sport Marketing Quarterly*, 20(2), 103.

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.

- 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.
- Kessler, D., & Graham, F. (2015). The use of coaching in occupational therapy: an integrative review. *Australian Occupational Therapy Journal*, 62, 160–176.
- Kilburg, R. R. (2000). *Executive Coaching Developing Managerial Wisdom in a World of Chaos*. American Psychological Association (APA).
- Lawrence, P. (2017). Managerial coaching - A literature review. *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring*, 15(2), 43–69.
- Li, M., Pitts, B., & Quarterman, J. (2008). *Research Methods in Sport Management*. Pennsylvania: Fitness Information Technology.
- Liberati, A., Altman, D. G., Tetzlaff, J., Mulrow, C., Gøtzsche, P. C., Ioannidis, J. P. A. Moher, D. (2009). The PRISMA statement for reporting systematic reviews and meta-analyses of studies that evaluate health care interventions: Explanation and elaboration. *PLoS Medicine*, 6(7), 1–28.
- Lovell, B. (2018). What do we know about coaching in medical education? A literature review. *Medical Education*, 52(4), 376–390.
- Maltbia, T. E., Marsick, V. J., & Ghosh, R. (2014). Executive and Organizational Coaching: A review of insights drawn from literature to inform HRD practice. *Advances in Developing Human Resources*, 16(2), 161–183.
- Mazzei, L. C., & Bastos, F. C. (2012). *Gestão do Esporte no Brasil: Desafios e Perspectivas*. São Paulo: Ícone.
- Menegaz, J. do C., Dias, G. A. R., Rocha, A. G. M., Santos, A. V. A. J. dos, Menegon, F. H. A., & Santos, J. L. G. dos. (2020). Utilização de Coaching por Enfermeiros na prática profissional: revisão integrativa. *Research, Society and Development*, 9(11), 1–27.
- Mokhtari, R., Safania, A. M., & Zarandi, H. P. (2018). The factors affecting the formation of political behavior in Iranian sport ministry and federations. *Annals of Applied Sport Science*, 6(2), 95–104.
- Moraes, I. F., Amaral, C. M. dos S., & Bastos, F. C. (2021). Teses de doutorado em Gestão do Esporte no Brasil: uma revisão integrativa metodológica. *Movimento (Porto Alegre)*, 27, e27012.
- Oliveira-Silva, L. C., Werneck-Leite, C. D. de S., Carvalho, P. S. F., Anjos, A. da C. dos, & Brandão, H. I. M. (2018). Desvendando o Coaching: uma revisão sob a ótica da Psicologia. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 38(2), 363–377.
- Osatuke, K., Yanovsky, B., & Ramsel, D. (2017). Executive coaching: New framework for

evaluation. *Consulting Psychology Journal*, 69(3), 172–186.

Passmore, J. (2007). The state of executive coaching research: What does the current literature tell us and what's next for coaching research? *International Coaching Psychology Review*, 2(2), 116–128.

Ribeiro, C. H., & Silva, R. M. (2016). Resenha do livro “formando atletas de futebol com coaching” de ricardo policarpo de oliveira. São paulo: Ser mais, 2014. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 6(2), 233–236.

Rocha, C. M. (2005). Princípios do “coaching” e sua aplicabilidade na verificação da efetividade de técnicos esportivos. *Lecturas Educación Física y Deportes*, 10(88), 1–9.

Schutte, F., & Steyn, R. (2015). The scientific building blocks for business coaching: A literature review. *SA Journal of Human Resource Management*, 13(1), 1–11.

Scott, D. (2014). *Contemporary leadership in Sport Organizations*. Human Kinetics.

Skinner, J., & Stewart, B. (2017). *Organizational behaviour in sport*. New York: Routledge Taylor & Francis Group.

Smith, M. L., Van Oosten, E. B., & Boyatzis, R. E. (2009). Coaching for sustained desired change. In *Research in Organizational Change and Development* (Vol. 17). Elsevier.

Stober, D. R., & Grant, A. M. (2006). *Evidence Based Coaching Handbook Putting Best Practices to Work for Your Clients*. New Jersey: John Wiley & Sons.

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.

Universidade de São Paulo - USP. (2020). *Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da USP*. Retrieved from: <https://www.teses.usp.br/>. December 15, 2020.

Whitmore, J. (2002). *Coaching for Performance: GROWing People, Performance and Purpose*. Nicholas Brealey Publishing.

Williams, P. (2003). 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*, 2(2), 21–30.