

Módulo 1. Coaching geral e esportivo

☰ Unidade 1.1 História e origem

☰ Unidade 1.2 Nomenclatura no processo de coaching

☰ Unidade 1.3 Coaching e psicologia

☰ Unidade 1.4 Coaching esportivo

☰ Unidade 1.5 Outras modalidades

☰ Auto-Avaliação

☰ Referências

Unidad 1.1 História e origem

A origem da palavra coaching vem da língua inglesa. Os húngaros foram os primeiros a utilizar a palavra coach para definir "carruagem", referindo-se àquilo que conduz. Isso ocorreu por volta do ano 1400.

Figura 1. Imagem ilustrativa sobre origem da palavra coach



Fonte: AFA, s.f., <https://lc.cx/ijtjRb>

Em Oxford, Inglaterra, a palavra coach começou a designar o tutor, o professor que preparava os jovens alunos para as provas e desafios dos cursos da universidade.

Em 1831, foi utilizada pela primeira vez no esporte, sendo a denominação que os ingleses encontraram para definir o que entendemos como "treinador" nos dias atuais. Desde 1900 até hoje, na língua inglesa, coach significa técnico esportivo, sendo o head coach o treinador principal.

Figura 2. Imagem ilustrativa de um coach esportivo



Fonte: elaboração própria

Com o tempo, o termo coach começou a ser utilizado como gestor de pessoas, já que a relação do treinador esportivo com o gerente, que precisava comandar uma equipe, parecia uma comparação lógica e fácil. Isso aconteceu por volta de 1950, quando os empresários começaram a perceber que as equipes bem gerenciadas rendiam mais, apresentavam uma melhor relação custo-benefício e que esse

desempenho estava diretamente relacionado aos aspectos psicológicos, mentais e comportamentais dos líderes e colaboradores.

Em 1974, Timothy Gallwey escreveu o livro *The Inner Game of Tennis* (O Jogo Interior do Tênis). Nesse livro, Tim Gallwey, que era professor e treinador de tênis, relata situações em que observava que seus atletas, mesmo tendo as mesmas qualidades físicas e técnicas e obedecendo às mesmas táticas, obtinham resultados diferentes nas competições. Ele começou a perceber que atletas com desempenho semelhante nos treinamentos acabavam tendo resultados distintos nos campeonatos. Sempre os mesmos alunos ganhavam e sempre os mesmos perdiam. Ele entendeu que o fator mental era determinante para separar os tenistas vencedores dos derrotados e que, nos momentos decisivos de pressão, estresse e prova, os mais preparados e fortes mentalmente saíam vitoriosos, mesmo que, em algumas situações, possuíssem menos talento e habilidade.

Figura 3. Imagem do livro O Jogo do Interior do Tênis, de Timothy Gallwey.



Fonte: Amazon, s.f., <https://lc.cx/vdf00T>

Figura 4. Imagem do livro The Inner Game, de Timothy Gallwey



Fonte: Good Reads, s.f., <https://lc.cx/8o9u-t>

O comportamento mental, dentro e fora da quadra, interfere profundamente na performance e nos resultados. Atletas e treinadores mais preparados têm muito mais possibilidades de alcançar seu máximo rendimento e, dessa forma, atingir seus objetivos, vitórias e títulos.

Tim Gallwey dava aulas para vários empresários que jogavam tênis de maneira amadora e começaram a perceber o que estava acontecendo na academia de tênis que frequentavam. Eles tiveram a ideia de levar esses conceitos para obter melhores resultados com seus funcionários em suas empresas. Foi aí que, pela primeira vez, o coaching esportivo migrou para o coaching corporativo. Isso aconteceu por volta dos anos 1980, e esses empresários ficaram encantados com os resultados que estavam obtendo em seus negócios, muitos deles multinacionais com milhares de funcionários. O mundo corporativo e a gestão de empresas estavam mudando e se aperfeiçoando graças ao esporte.

Figura 5. Imagem Ilustrativa de uma bola rodeada por notas de dinheiro de várias denominações, simbolizando riqueza e prosperidade



Fonte: [imagem sem título sobre bola rodeada por notas de dinheiro], (s.f.),

<https://lc.cx/J6e0ps>

Programas de treinamentos de liderança, gestão de pessoas, gerenciamento de crises e outros temas começaram a ser difundidos e compartilhados entre presidentes de empresas e líderes em geral. É nesse momento que o processo de coaching começa a ganhar fama e credibilidade.

Em 1985, surgiram as primeiras organizações que se dedicaram a regulamentar e uniformizar o processo de coaching. Isso só ocorreu no Brasil por volta de 2007.

A crescente evolução do processo de coaching, o aumento no número de profissionais e a constante dúvida sobre essa nova atividade — além da delimitação entre o que é coaching, psicologia, psiquiatria, análise, mentoria e demais ciências relacionadas ao comportamento humano — fizeram com que o mercado se profissionalizasse. Hoje,

existem várias associações, escolas, institutos e entidades que buscam a regulamentação da profissão.

Atualmente, o processo de coaching é amplamente divulgado na Europa, Ásia, Estados Unidos e aqui na América do Sul. O método vem sendo procurado por empresas, associações esportivas, comissões técnicas, atletas e treinadores para identificar e aprimorar os setores de RH, vendas, formação de equipe e gestão de pessoas. Além disso, também é buscado por pessoas que desejam encontrar sentido para suas vidas, para seu trabalho, para identificar pontos de melhoria em suas vidas pessoais, alcançar seus objetivos, estabelecer metas e, enfim, melhorar a qualidade de vida em vários aspectos. Os atletas também estão vendo o coaching esportivo como mais uma ferramenta de evolução e melhoria de desempenho.

Os atletas, treinadores e gestores esportivos perceberam que tudo o que estava acontecendo no mundo corporativo poderia ser aplicado ao esporte. Assim como ocorreu em 1974, os conceitos do coaching passaram do setor corporativo para o mundo esportivo, numa espécie de retorno às origens, e cada vez mais atletas estão buscando o trabalho do profissional que conduz o processo de coaching.

CONTINUAR

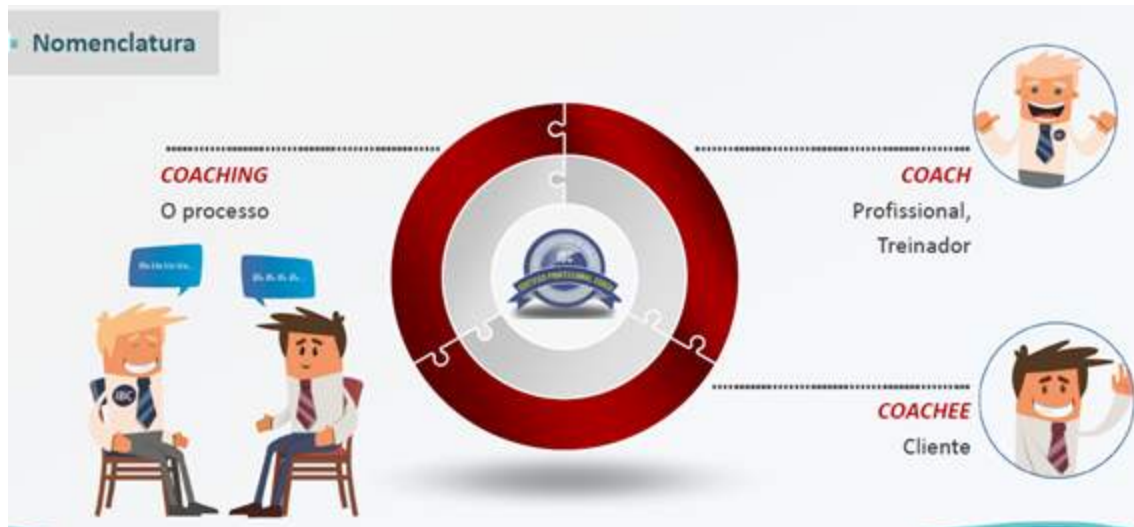
Unidad 1.2 Nomenclatura no processo de coaching

COACHING é o processo

COACH é quem aplica o processo

COACHEE é quem recebe o processo

Figura 6. Demonstração gráfica da diferença entre coaching, coach e coachee



Fonte: elaboração própria

CONTINUAR

Unidad 1.3 Coaching e psicología

O coaching e a psicologia são duas áreas incríveis que têm ganhado destaque quando o assunto é desenvolvimento pessoal. Ambas compartilham a busca pelo crescimento humano e o aprimoramento de si mesmo, mas cada uma possui suas particularidades. O coaching é focado em ajudar as pessoas a conquistarem metas específicas, mudar comportamentos e alcançar os resultados desejados. É como ter um guia que te motiva e desafia a se superar. Já a psicologia, com o auxílio de um psicólogo, mergulha fundo nas nossas emoções, traumas e questões mais profundas. Ela nos ajuda a entender nossos padrões comportamentais e a lidar com conflitos internos para uma vida mais equilibrada.

O coaching nos incentiva a sair da nossa zona de conforto e traçar um plano para atingir nossos objetivos. É uma abordagem mais prática e voltada para a ação. Enquanto isso, a psicologia nos conduz a uma jornada de autoconhecimento e cura emocional. Ela nos ajuda a encontrar respostas dentro de nós mesmos e a resolver problemas emocionais que, muitas vezes, nos limitam. Ambas as abordagens são poderosas e, quando utilizadas juntas ou de forma complementar,

podem ser verdadeiras aliadas para nos tornarmos a melhor versão de nós mesmos, superarmos desafios e vivermos vidas mais plenas e felizes.

A psicologia é uma ciência ampla e extensa, que envolve várias vertentes. Como ciência, existe há aproximadamente 130 anos e vem evoluindo constantemente ao longo do tempo. Nesse período, surgiu a Psicologia Esportiva, uma dessas áreas da psicologia, assim como o coaching. As primeiras notícias sobre o uso da psicologia no esporte datam de 1895, com o psicólogo e ciclista Norman Triplett. Como ciclista praticante, ele notou que os atletas que pedalavam em grupo pedalavam mais rápido, se cansavam menos e tinham um desempenho melhor.

A Psicologia Esportiva, com estudos, experimentos, artigos e profissionais dedicados exclusivamente a ela, existe há aproximadamente 40 anos e pode ser dividida em quatro grandes blocos: atividade física e lazer, educação escolar, alto rendimento e reabilitação.

No nosso caso, vamos focar na psicologia aplicada aos esportes de alto rendimento e na reabilitação de atletas. A Psicologia do Esporte estuda os fenômenos que ocorrem antes, durante e depois das atividades esportivas, visando melhorar a performance, controlar a ansiedade, aprender a lidar com o estresse, as pressões externas, os duelos internos, as dúvidas, a busca por melhores resultados, o foco, a

concentração, a convivência em grupo, a busca dos limites e o alcance de metas. Definitivamente, trata-se da busca pelo equilíbrio entre corpo, mente e espírito em prol do sucesso e das vitórias. O corpo e a mente se completam, devem estar em perfeita sintonia e fazem parte de um mesmo indivíduo, uma mesma engrenagem, que precisa estar alinhada.

No mundo do futebol, a presença do psicólogo sempre gerou desconfiança; era, e ainda continua sendo, um sinal de problema. Existem vários casos famosos sobre esse assunto, especialmente a relação entre jogadores e psicólogos. Um caso muito conhecido ocorreu na Suécia, durante a Copa de 1958, envolvendo Garrincha e o psicólogo da seleção brasileira, Dr. João Carvalhaes. O nosso "General da Vitória", Paulo Machado de Carvalho, montou uma equipe multidisciplinar liderada pelo treinador Vicente Feola, com o objetivo de que a seleção de 1958 fosse uma das mais bem-preparadas a disputar uma Copa do Mundo. Realmente, aquela seleção foi muito bem-preparada, e essa preocupação vinha das derrotas seguidas que nosso país vinha colecionando, alimentando a sensação de que o "complexo de vira-lata" nunca acabaria.

O Dr. Carvalhaes, que estava acostumado a examinar candidatos para vagas de motorista de ônibus e tinha pouca experiência com jogadores de futebol, realizou vários testes com os jogadores da nossa seleção e logo concluiu que Pelé era muito infantil e irresponsável para jogar futebol, e que o nosso Mané não tinha capacidade intelectual suficiente

para passar nos testes para ser motorista de ônibus. Ele não havia atingido nem 20% de respostas corretas no teste aplicado e, dessa forma, seria reprovado para conduzir um ônibus pelas ruas do Rio de Janeiro. Mas o futebol é diferente, um mundo à parte, no qual o talento do jogador brasileiro era capaz de desestabilizar os “Manés” das outras seleções.

Com o “Maracanazo” de 1950, a derrota contra o Uruguai, e a eliminação para a Hungria em 1954, os dirigentes brasileiros estavam buscando fantasmas, motivos para os últimos fracassos. Eles até mudaram as cores do uniforme para a Copa de 1954, estreado a famosa camiseta amarela, a Canarinha, e achavam também que o problema da nossa seleção era psicológico — que os nossos jogadores eram inseguros, instáveis, desequilibrados, que não suportavam as pressões. E, principalmente, acreditavam que os nossos jogadores negros tinham essas características. Durante a Copa de 1958, ficou provado que não era nada disso: Pelé e Garrincha eram gênios, talentos brutos, e jamais perderam um jogo jogando juntos. A famosa frase de Pelé, “Você pode entender de psicologia e até pode estar certo, mas de futebol, não entende nada”, era verdadeira.

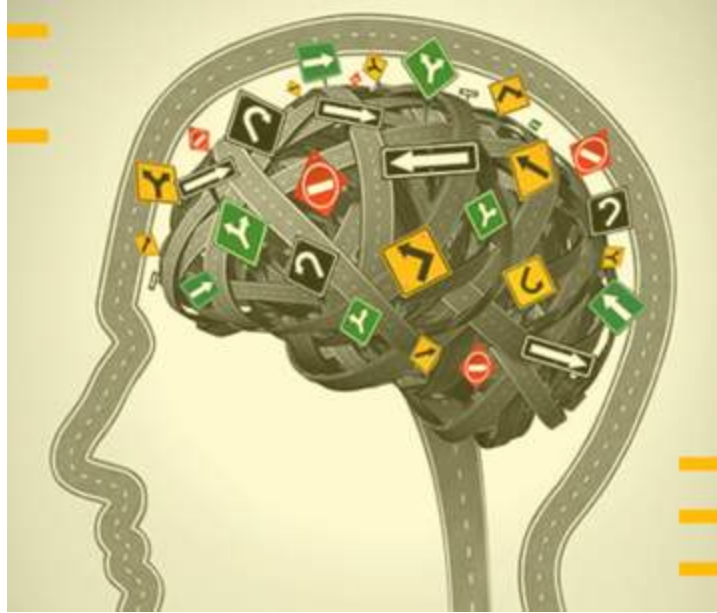
Essas e outras histórias sobre a falta de habilidade dos cartolas e dos psicólogos em se aproximar dos jogadores e manter uma relação saudável no dia a dia de treinamentos, jogos, viagens e competições fizeram com que muitas barreiras fossem construídas, atrasando-nos

em relação aos países europeus quanto às contribuições que a psicologia pode oferecer ao esporte.

A ideia de que apenas os jogadores problemáticos e com “cabeça ruim” precisavam de acompanhamento psicológico perdurou por muito tempo na cabeça dos treinadores e dirigentes dos clubes brasileiros. Os psicólogos só eram chamados para palestras motivacionais nas vésperas de grandes clássicos, jogos importantes e finais. Isso vem mudando, e a presença do coach esportivo, trabalhando em sintonia com os psicólogos, tem sido a forma de convencer os jogadores de que a parte mental é tão importante quanto a parte física, técnica e tática.

Ajudar os atletas a entender que seus pensamentos interferem em seu desempenho, que suas emoções, ações e comportamentos os ajudarão a alcançar o sucesso, que o equilíbrio emocional e o autoconhecimento os tornarão melhores pessoas e, conseqüentemente, melhores jogadores, e que a ajuda de um coach e de um psicólogo permitirá que tomem decisões mais seguras e acertadas, é um processo em andamento. Tudo isso os ajudará dentro e fora de campo, oferecendo-lhes vantagens competitivas sobre seus rivais. Esse é um desafio que está sendo superado, e a cada dia vemos mais treinadores e jogadores participando do processo de coaching.

Figura 7. Imagem ilustrativa de uma cabeça com diferentes placas de direção



Fonte: [imagem sem título sobre cabeça com diferentes placas de direção], (s.f.), <https://lc.cx/J6e0ps>

Os processos de coaching, na maioria das vezes, são individuais, mas o trabalho em grupo também tem alcançado grande sucesso, sendo cada vez mais valorizado, recomendado e procurado. É importante mostrar aos atletas que existem diferentes caminhos a serem percorridos, que é possível aprender a controlar os pensamentos e educá-los, que a visualização de momentos de sucesso, o estabelecimento de metas claras e definidas, o fortalecimento da crença em nossos valores e a compreensão de nossa história são cruciais. Além disso, entender que equipes que trabalham em harmonia são praticamente invencíveis reforça a famosa frase: "é mais fácil ganhar de um time de craques do que de um time de amigos." Essa verdade se aplica tanto no esporte quanto na vida.

Outra maneira pela qual a Psicologia e o Coaching esportivo podem contribuir para os clubes e para a carreira dos atletas é no processo de recuperação de lesões. As lesões são os momentos mais difíceis na trajetória de um atleta, pois interrompem temporadas, causam dor, mexem com o emocional, afetam as relações com os companheiros, terminam contratos e geram muitas incertezas. São um desafio não apenas para médicos, fisioterapeutas e preparadores físicos, mas também para fisiologistas, treinadores e, sobretudo, para o próprio atleta. Além das pressões externas sobre a recuperação, o atleta lesionado muitas vezes é alvo de desconfiança, com suspeitas de que estaria fingindo ou evitando a responsabilidade, o que intensifica seu estresse e pode abalar seus sentimentos e convicções.

Quando ocorre uma lesão, todos os esforços médicos e financeiros são direcionados para a recuperação física rápida do jogador. A corrida contra o tempo é constante, pois um atleta parado continua a receber seu salário, mas sem contribuir para o time. Contudo, muitas vezes, esse foco exclusivo na recuperação física deixa de lado aspectos fundamentais como a saúde mental, emocional e comportamental. Se a parte psicológica não for trabalhada, a recuperação pode se tornar muito mais longa, lenta e traumática.

Podemos prevenir muitas lesões ao integrar o trabalho da comissão técnica com o apoio de um coach esportivo. Muitas lesões têm origem nos pensamentos e emoções do atleta, antes de se manifestarem fisicamente. Fatores como ansiedade, estresse, depressão e baixa

autoestima são gatilhos para lesões graves. Ao abordarmos essas questões preventivamente e ao longo do processo de recuperação, podemos não apenas evitar lesões, mas também acelerar e tornar mais eficaz o retorno do atleta ao seu melhor desempenho.

Figura 8. Imagem ilustrativa sobre importância do cuidado mental



Fonte:[imagem sem título sobre cabeça com diferentes placas de direção], (s.f.), <https://www.linkedin.com/pulse/a-importancia-de-salud-mental-centro-de-especializaci%C3%B3n-en-psico/>

Na recuperação de um atleta, o papel do coach e do treinador, trabalhando em conjunto, é fundamental para a reintegração do jogador. A confiança nos médicos, fisioterapeutas e preparadores físicos também desempenha um papel crucial. O atleta precisa ter a

certeza de que terá a oportunidade de voltar ao time, de que poderá retomar de onde parou, e de que continua sendo uma peça importante dentro do grupo. A lesão deve ser vista apenas como um obstáculo temporário, que ele será capaz de superar. Esses conceitos devem ser transmitidos pelo treinador, reforçando que a relação de confiança entre eles não seja abalada, mas sim fortalecida e ampliada durante o processo.

O coaching é uma combinação de várias técnicas, teorias, ideologias e conceitos, que, quando aplicados em conjunto, têm o objetivo e o potencial de melhorar a vida tanto de seres humanos em geral quanto de atletas. É um mix de diferentes áreas do conhecimento, como psicologia, administração, gestão de pessoas, psiquiatria, sociologia, filosofia, planejamento estratégico, e Programação Neurolinguística (PNL), entre outras.

O processo de coaching ocorre de dentro para fora: o indivíduo é incentivado a se conhecer melhor, a ter mais confiança em si mesmo, a utilizar sua força interior, a fortalecer suas crenças, a ser curioso, a aprimorar sua capacidade de escuta e a entender o que acontece ao seu redor. Tudo isso é feito por meio de perguntas que visam promover a evolução e o autoconhecimento.

Existem diversas vertentes dentro das ciências do comportamento humano, e todas têm sua importância para a construção de um cenário de evolução para as pessoas envolvidas. Essas vertentes estão

intimamente relacionadas, e muitas vezes é difícil definir com precisão onde uma começa e outra termina. Isso pode levar a conflitos e mal-entendidos quando se tenta explicar claramente o que é o processo de coaching.

O QUE NÃO É COACHING

COACHING # MENTORING

COACHING # ANÁLISE

COACHING # PSICOLOGIA

COACHING # COUNSELING

COACHING # TREINAMENTO

COACHING # CONSULTORIA

COACHING # ENSINO

O coaching não é uma avaliação; não julga, não oferece prêmios ou punições. Ele se concentra no momento presente, visando metas e

objetivos futuros. Durante o processo, o coach escuta seu coachee 50% do tempo, perguntando 30% e oferece opiniões em apenas 20% do tempo. Essa abordagem distingue o coaching das terapias convencionais, pois não há induções; ao contrário, ele gera reflexão e provoca o coachee a descobrir suas próprias soluções.

O coaching é um acordo entre duas pessoas que identificam um momento (estado atual), traçam um plano (jornada) e estabelecem um destino (estado desejado). Ele tem início, desenvolvimento e conclusão.

Figura 9. Demonstração gráfica do processo do coaching



Fonte:elaboração própria

O processo de coaching visa a busca de resultados e a aceleração da conquista desses resultados, utilizando técnicas, ferramentas e métodos sofisticados e comprovados, tudo em nome de uma melhor qualidade de vida e de um significado para a nossa existência.

No coaching, um dos pontos cruciais do processo está na oportunidade de conhecer e definir sua missão, visão e propósito de vida. Isso é muito importante para buscarmos quem realmente somos e desfrutarmos 100% de nossos sonhos, realizando nossos desejos na essência de nosso ser.

É preciso não perdermos de vista o sentido de nossas vidas, o propósito que nos faz merecedores de estarmos aqui, vivos, vivendo, convivendo e nos relacionando com as pessoas e com o universo.

É um processo traz mudanças positivas e duradouras, fortalece os pontos fortes, ajuda a quebrar barreiras, superar limitações, aumentar a confiança, atingir potenciais máximos e alcançar suas metas e objetivos.

O coach trabalha com um atleta, um executivo, uma empresa, um grupo, visando gerar novas ideias, perspectivas e maneiras de entender as diversas situações através de perguntas e ferramentas, sempre buscando a interação entre as duas partes com feedbacks intensos e sinceros.

O coach faz perguntas poderosas que geram reflexão e uma nova maneira de enxergar a situação pelo Coachee. Essas perguntas despertam curiosidade, estimulam o pensamento, abrem novas perspectivas para enfrentar os desafios, colocam em debate crenças e valores, sugerem novas possibilidades, geram energia e incentivam a tomada de decisões. O coach faz com que o coachee "tire a bunda da cadeira" (TBC) e comece a agir, tocando profundamente no modo de pensar e fazendo com que ele respeite sua história e a história de sua família, gerando movimento nos pensamentos do coachee. Lembrando que esses encontros e conversas ficam em absoluto sigilo entre o coach e o coachee.

Figura 10. Imagem ilustrativa de pessoas ao redor de símbolos de interrogação



Fonte: [imagem sem título sobre essos ao redor de símbolos de interrogação], (s.f.),
<https://lc.cx/rQ07Pq>

Quanto mais falamos, estudamos e conhecemos o processo de coaching, menos sabemos exatamente o que ele é. Uma definição precisa e definitiva é impossível de formular. Seu caráter amplo e diversificado, com vários princípios, técnicas, correntes de pensamento e teorias, faz com que cada coach tenha seu próprio estilo, maneira de interpretar e conduzir todo o processo, acrescentando as experiências pessoais e profissionais de cada um.

Figura 11. Imagem ilustrativa de uma pessoa tocando delicadamente um cérebro



Fonte: Guerri, 2023, <https://lc.cx/PO-hwO>

Coaching é uma forma de treinamento pessoal que visa o desenvolvimento pessoal. No coaching, o coach, em vez de fornecer respostas prontas ou transmitir suas experiências, provoca reflexões e perguntas que estimulam a resolução de desafios externos. As soluções estão dentro de nós, e cada um tem sua própria maneira de enfrentar e resolver esses obstáculos. Cada um de nós tem uma resposta diferente para cada situação, e todas estão corretas. Não existe forma errada; existe apenas a maneira que está mais de acordo com suas crenças, ideias, conceitos e realidade.

O processo de coaching nos permite alcançar uma evolução contínua. O poder se ganha e se perde com a mesma rapidez. O que hoje é uma verdade absoluta para você e para a sociedade pode, em pouco tempo, ser totalmente diferente, e seus conceitos podem passar por uma grande transformação. Nossa evolução nunca acaba; ela não está fechada ou congelada, mas é dinâmica. Por isso, devemos revisar nossos pensamentos regularmente, e para que isso aconteça no processo de coaching, o comprometimento é fundamental.

Figura 12. Imagem ilustrativa de duas pessoas apertando as mãos



Fonte: Swallow Trade, s.f., <https://lc.cx/b7H-4e>

CONTINUAR

Unidad 1.4 Coaching esportivo

O coaching esportivo é um segmento do processo de coaching que foi para treinadores, atletas, gestores, auxiliares, diretores e todos os profissionais envolvidos na prática esportiva.

Figura 13. Imagem ilustrativa de um coaching esportivo



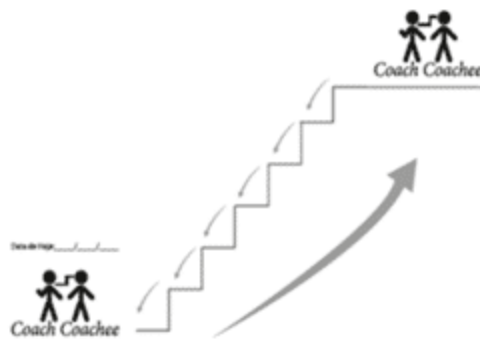
Fonte: elaboração própria

O processo visa a melhoria da performance dos atletas, desenvolvendo a autoestima, a autoconfiança, a mudança comportamental, a transição de etapas, o planejamento de carreira, o aumento do foco, a disciplina, a criação de metas, a concentração nos treinamentos e

jogos, e o fortalecimento das partes mental, física, técnica e tática. Também promove o trabalho em equipe, a convivência com as pressões externas, ajuda a desenhar um plano de ação para a temporada, ressalta a importância das competições, controla o equilíbrio, gera liderança e auxilia no relacionamento com a família e os estudos, possibilitando um maior conhecimento corporal e mental.

Sabemos que o atleta, antes de qualquer coisa, é um ser humano e, como todo ser humano, possui qualidades e fraquezas, momentos bons e ruins. O lado pessoal está intimamente ligado ao sucesso ou ao fracasso, e o lado mental está diretamente atrelado à performance.

Figura 14. Demonstração gráfica do processo crescente entre coach e coachee



Fonte: [imagem sem título sobre processo crescente entre coach e coachee], (s.f.),
<https://lc.cx/hTcGSH>

As ferramentas do coaching esportivo são instrumentos eficazes para promover transformações significativas nas carreiras e na vida dos atletas. O processo de coaching foca no desenvolvimento de atletas, tanto amadores quanto de alta performance, identificando as qualidades específicas e diferenciadas de cada um e potencializando esses atributos, alcançando, assim, resultados extraordinários.

Figura 15. Demonstração gráfica dos pilares do coaching esportivo

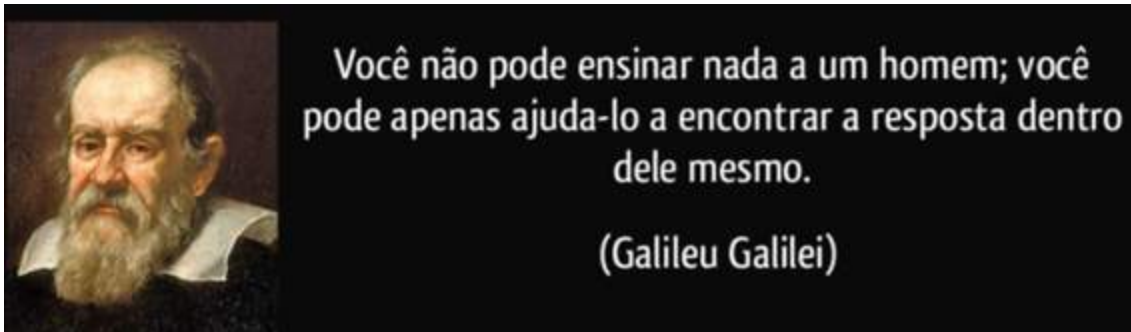


Fonte: elaboração própria

Esses três pilares estão profundamente ligados e, se não funcionarem em harmonia e equilíbrio, complementando-se mutuamente, os resultados podem ser desastrosos. Quando trabalhamos com atletas de alto rendimento, onde a diferença entre ganhar ou perder pode ser de centímetros ou milésimos de segundo, e o equilíbrio entre os competidores é extremo, qualquer vantagem faz a diferença. Nesse contexto, trabalhar apenas os aspectos técnicos, táticos e físicos não é suficiente. É fundamental desenvolver os aspectos emocionais, mentais e comportamentais. O processo de coaching esportivo aborda

esses aspectos de forma intensa, rápida, objetiva e eficaz, permitindo que atletas e treinadores alcancem suas metas e objetivos.

Figura 16. Imagem ilustrativa de uma frase de Galileu Galilei



Fonte: KD Frases, s.f., <https://lc.cx/Er6v5N>

Esse método visa expor, de maneira simples e clara, as dificuldades e soluções que treinadores e atletas encontram no dia a dia de treinos e competições. O coaching esportivo é fazer perguntas em vez de dar respostas; é assumir o controle da própria vida e carreira; é viver o momento presente com foco no futuro; é buscar as respostas dentro de nós mesmos; é suspender julgamentos, respeitar nossa história e a história dos outros, reconhecer nossos pontos fortes e áreas de melhoria.

O coaching é a arte de fazer acordos, é a jornada que leva do ponto A ao ponto B.

Figura 17. Demonstração gráfica entre os pontos A e B



Fonte: Lusquinhos, 2019, <https://lc.cx/qTEnSX>

Quando sabemos onde estamos e para onde queremos ir, já resolvemos uma grande parte da nossa missão. Podemos chegar fisicamente do ponto A ao ponto B de várias maneiras e com diferentes velocidades. Podemos ir de carro, de avião, de foguete, a pé, a cavalo, na velocidade da luz – ou nem chegar. Tudo depende de nós. O processo de coaching esportivo compromete-se em atravessar essa distância da forma mais rápida, inteligente e eficiente, valorizando a jornada, aproveitando o caminho, respeitando nossa história e mantendo bem definidas nossas crenças e valores.

No esporte e na vida, a mente, quando usada corretamente, é um instrumento magnífico para atingir nossos objetivos. No entanto, se não for educada ou usada de maneira inadequada, pode ser altamente destrutiva. Ressaltar a importância do autoconhecimento, equilíbrio emocional, planejamento de carreira, comunicação, interação,

feedback, liderança, perfil comportamental e empatia é essencial tanto para treinadores quanto para atletas.

O profissional do esporte que utiliza o processo de coaching adquire maior conhecimento pessoal e de equipe, identifica com mais facilidade os obstáculos, estabelece metas com maior precisão, mantém-se equilibrado, reconhece pontos fortes e de melhoria e, assim, alcança melhores resultados.

Figura 18. Imagem ilustrativa de uma linha de partida e frase motivacional



Fonte: elaboração própria

Os benefícios do processo de coaching esportivo na vida dos atletas e treinadores é enorme, ele consegue pensar melhor em equipe e na equipe, foca nos resultados, desenvolve qualidades individuais nos integrantes do time para o bem do grupo, define claramente o papel de cada participante do grupo, escolhe líderes e delega funções, se

comunica melhor, aprende a escutar, inspira seus companheiros, compromete o grupo com os objetivos traçados, transmite claramente a missão e os valores do Clube, envolve todos no projeto, eleva o grau de comprometimento do grupo e faz com que todos se sintam importantes e parte da engrenagem.

Quando olhamos para o esporte de alto rendimento, nas últimas décadas e começamos a analisar as mudanças que ocorreram, notamos que os aspectos técnicos, táticos e físicos evoluíram muito, as equipes e treinadores estão muito mais estruturados que as gerações anteriores. Hoje temos grandes profissionais trabalhando em medicina esportiva, fisiologia, fisioterapia, análise dos movimentos, nutrição, scouting e em todas essas áreas, com a ajuda da tecnologia, esses profissionais tem realizado verdadeiros milagres, mas isso fez com que os atletas e as equipes se tornassem muito parecidas, com um nivelamento acentuado, as distâncias foram encurtadas, os métodos de treinamento são parecidos, os jogos e atitudes dos atletas são filmados e analisados por muitos especialistas e por muitas horas. Tudo isso fez com que a diferença entre a vitória e a derrota fosse cada vez mais curta, que os aspectos mentais, emocionais e comportamentais são realmente o que está fazendo a diferença.

Figura 19. Imagem ilustrativa de o cérebro formado por objetos esportivos



Fonte: [imagem sem título sobre cérebro formado por objetos esportivos], (2020),
<https://lc.cx/218XG6>

Um atleta ou uma equipe mentalmente forte tem suas chances de êxito multiplicadas. A parte mental é um fator cada vez mais determinante para o sucesso. O equilíbrio entre os diferentes aspectos do desempenho é mantido quando encontramos equipes treinadas e preparadas mentalmente para superar desafios e tomar as decisões corretas em momentos críticos de alta pressão.

Infelizmente, muitos dirigentes ainda não perceberam que a preparação mental nos treinamentos e nos jogos é de fundamental importância. As relações pessoais, a maneira como as equipes são gerenciadas, os tipos de liderança, os comportamentos e a linguagem adotada são, muitas vezes, mais determinantes que a contratação de estrelas. A psicologia não pode ser ignorada — quantas vezes ouvimos dizer que um time é forte "no papel", mas "não deu liga"? Isso ocorre, muitas vezes, porque os aspectos emocionais e comportamentais dos atletas não foram considerados.

Somente o talento, a força física e o estudo dos adversários não garantem campeonatos nem a construção de uma trajetória de sucesso. Esses elementos podem decidir algumas partidas, mas não sustentam um desempenho constante. Talento individual, dedicação aos treinos e o estudo estratégico são essenciais, mas, sem a aplicação mental focada, perdem sua eficácia. Os atletas precisam estar mentalmente prontos para colocar em prática o que foi treinado e planejado.

A vida dos atletas vai muito além dos treinos e competições. Eles são pessoas que têm uma vida fora dos gramados, quadras e piscinas; enfrentam medo, ansiedade, estresse, pressão, inseguranças e dúvidas, vivenciam tanto vitórias quanto derrotas e atravessam momentos de felicidade e melancolia. Se não souberem lidar com essa constante montanha-russa emocional, dificilmente alcançarão seus objetivos.

Estudos recentes mostram que o ser humano médio utiliza apenas cerca de dez por cento (10%) de sua capacidade cerebral. Isso significa que noventa por cento (90%) da nossa capacidade pode ser explorada e treinada. Imagine o impacto na performance de um atleta de alto rendimento se ele explorasse apenas um por cento (1%) a mais de sua capacidade mental — quanto ele poderia se destacar em relação aos outros competidores?

Figura 20. Imagem Ilustrativa de um iceberg no oceano



Fonte: Vallejos, s.f., <https://lc.cx/FwofNz>

O desenvolvimento humano dos atletas é uma busca constante pela excelência em suas capacidades e habilidades, mas alcançar esse objetivo nem sempre é uma tarefa fácil. Diversos fatores podem afetar seu rendimento, motivação e autoconfiança, e encontrar um ponto de equilíbrio é fundamental para manter a motivação e o foco em alto nível.

Estar no limite do rendimento por longos períodos é desgastante e pode levar à exaustão física e mental. A melhor forma de lidar com isso é compreender a si mesmo e suas reações, para gerenciar melhor as emoções e o desempenho.

No processo de desenvolvimento humano, o coaching se torna uma ferramenta poderosa, oferecendo um ambiente seguro para explorar crenças limitantes, desenvolver automotivação e potencializar

habilidades. Com o auxílio do coaching, os atletas podem identificar seus pontos fortes e áreas de melhoria, estabelecer metas claras e alcançáveis e desenvolver um plano de ação para o sucesso em suas carreiras esportivas.

Além disso, o desenvolvimento humano dos atletas envolve a compreensão das emoções e a gestão do estresse e dos desafios no mundo esportivo. O coaching capacita os atletas a lidar com ansiedade, estresse e pressão competitiva, ajudando-os a manter o equilíbrio emocional e a tomar decisões assertivas em momentos críticos.

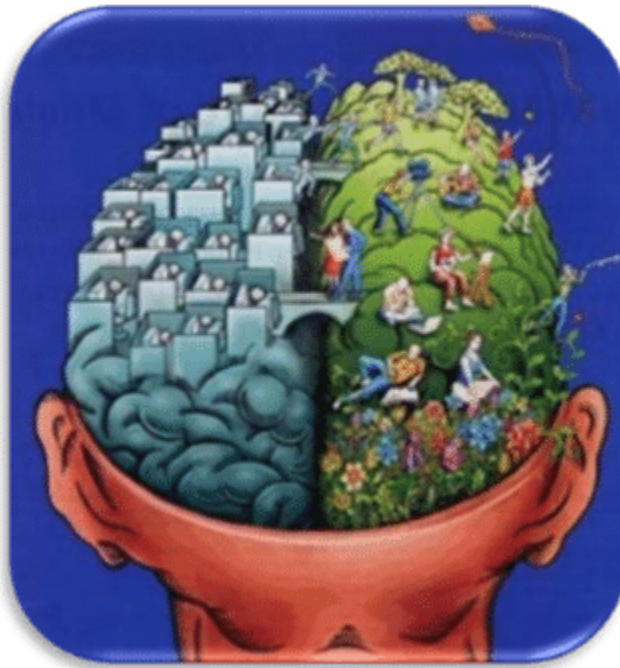
Outro aspecto importante do desenvolvimento humano dos atletas é a ressignificação de experiências passadas. Traumas, derrotas e adversidades podem impactar negativamente o desempenho e a confiança dos mesmos. Transformar essas experiências em aprendizado e crescimento é fundamental para que eles sigam em frente com mais determinação e autoconfiança.

A busca pelo desenvolvimento humano dos atletas vai além do âmbito esportivo. O crescimento pessoal e profissional também é fundamental. Os atletas devem ser incentivados a se tornarem líderes dentro e fora dos campos, a desenvolverem habilidades de comunicação e trabalho em equipe e a se prepararem para a vida após a carreira esportiva.

Portanto, o desenvolvimento humano dos atletas é uma jornada contínua de autodescoberta, aprendizado e evolução. Com o apoio do coaching esportivo e as estratégias adequadas, os atletas podem potencializar suas habilidades, superar desafios e alcançar resultados extraordinários, tanto em suas carreiras quanto em suas vidas como um todo. Parte dessa evolução envolve compreender quem somos, como funcionamos e como tomamos decisões. Por que, em algumas situações, agimos impulsivamente, enquanto em outras hesitamos?

A resposta para essas e outras perguntas está no fato de sermos seres duais: nosso cérebro é dividido em hemisférios direito e esquerdo, e cada um apresenta padrões comportamentais bem definidos.

Figura 21. Imagem ilustrativa de um cérebro dividido em dois hemisférios



Fonte: Siqueira, 2012, <https://lc.cx/Kc09cM>

O lado esquerdo do cérebro é o lado racional, crítico, julgador, condicionado, cognitivo, matemático, realista e frio—o nosso "lado Excel". Já o lado direito é o lado criativo, inconsciente, livre, independente e sem limites—o nosso "lado PowerPoint". Uso essas comparações para ilustrar as diferenças entre os dois hemisférios.

O Excel é um programa que recebe dados exatos, mostra planilhas, faz cálculos e nos ajuda a elaborar orçamentos, verificando se as contas fecham ou não. Ele é estruturado e objetivo, refletindo a lógica e a análise crítica. Em contrapartida, o PowerPoint é uma ferramenta que nos permite deixar a imaginação fluir, apresentando tudo sem limites,

sem preocupação com custos, orçamentos ou prazos. É um espaço livre para a criação.

Figura 22. Demonstração gráfica dos dois hemisférios do cérebro

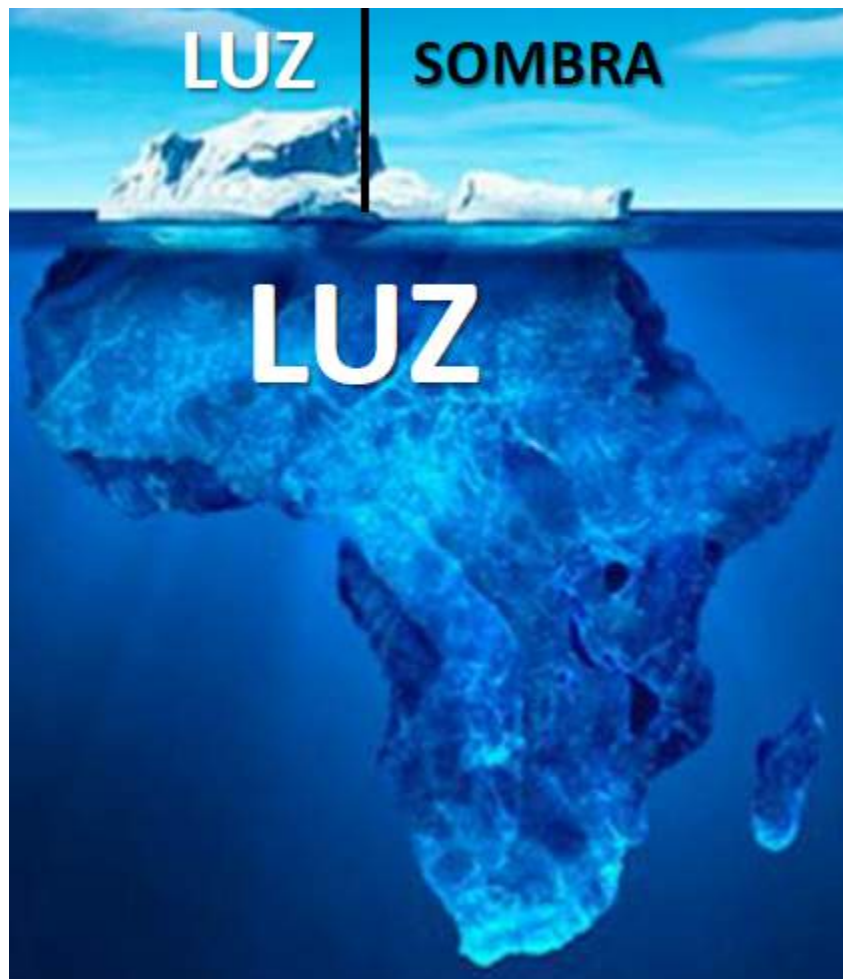


Fonte: elaboração própria baseado em Siqueira, 2012, <https://lc.cx/Kc09cM>

Então, sabendo que temos duas mentes que estão constantemente se desafiando—uma racional, lógica e analítica, e a outra livre, intuitiva e criativa—podemos pensar que elas devem se chocar. No entanto, não é assim; elas se completam e foram feitas para trabalhar juntas em harmonia. Não adianta ter uma mente 100% racional ou 100% irracional; a combinação entre elas é o que buscamos.

Se deixarmos nossa vida ser guiada apenas pelo lado esquerdo do cérebro, a mente lógica, estaremos abrindo mão de nosso potencial intuitivo e subconsciente. Por outro lado, se nos deixarmos levar apenas pelo lado direito, o intuitivo, podemos embarcar em grandes projetos que podem ruir por falta da parte racional e lógica. Conviver de forma inteligente e harmoniosa entre essas duas partes do nosso pensamento é ser uma pessoa equilibrada. É saber usar a nosso favor tanto a parte LUZ quanto a parte SOMBRA da nossa personalidade.

Figura 23. Imagem ilustrativa de um iceberg no oceano dividido entre luz e sombra



Fonte: elaboração própria baseado em <https://ar.pinterest.com/pin/the-beauty-of-nature-iceberg-in-the-ocean--66076319520251363/>

Nossa mente intuitiva e nossa mente racional sempre estiveram presentes em nossos pensamentos e decisões. Desde crianças, somos influenciados a dar mais atenção à parte esquerda do que à parte direita. Sempre se busca ver o lado racional das coisas; $2 + 2$ sempre deve ser 4. Quase sempre somos orientados a essa realidade e, na maioria das vezes, não somos provocados a tentar ver a situação de outra maneira— $2 + 2$ pode ser 22, 0 ou 5.

Deixar nossa intuição nos guiar e nos ajudar a buscar alternativas é uma situação amplamente estudada na área de desenvolvimento pessoal. Cada vez mais, essa abordagem demonstra que podemos ir muito além se entendermos essa capacidade. Saber interpretar os recados que nosso cérebro nos envia ocasionalmente é reconhecer que nossa mente passa dicas para nós mesmos.

A dualidade que reside em cada um de nós é um tema fascinante e desafiador. Somos seres complexos, com luzes e sombras dentro de nossas essências. Assim como o dia e a noite, o yin e o yang, a dualidade é uma constante em nossa existência. É essa interação entre lados opostos que nos torna verdadeiramente humanos.

A luz em nós representa tudo o que há de positivo—nossas virtudes, conquistas e momentos de alegria. É onde brilham nossos talentos e habilidades, e onde somos capazes de amar e nos conectar com os outros. É nessa luz que encontramos clareza, esperança e a capacidade de superar desafios, alcançando nossos objetivos.

Por outro lado, as sombras revelam nossos aspectos mais complexos e desafiadores, como medos, inseguranças, fraquezas e conflitos internos. Lidar com essas sombras pode ser difícil, mas é um caminho de autodescoberta e crescimento. Enfrentar nossas sombras nos permite evoluir, ser mais resilientes e aprender a aceitar nossa humanidade, com suas contradições e imperfeições.

É importante abraçar a dualidade que habita em nós, não negando ou reprimindo nossas sombras, mas aprendendo a integrá-las em nossa jornada de crescimento pessoal. Ao fazermos isso, encontramos equilíbrio e autenticidade, transformando positivamente nossa vida. A dualidade é um convite à autenticidade e ao autodesenvolvimento. Aceitar tanto a luz quanto as sombras nos torna seres humanos mais completos e conectados com nossa verdadeira essência, possibilitando uma vida significativa e realizada.

[CONTINUAR](#)

Unidad 1.5 Outras modalidades

O Coaching Esportivo é utilizado em outras modalidades além do futebol. Os esportes individuais, como Tênis, Maratona, MMA, Golfe, Natação, Judô, Tênis de Mesa, Atletismo, Automobilismo, Xadrez, Hipismo e muitos outros, têm adotado práticas de coaching há anos, alcançando resultados espetaculares. Nesses esportes, a luta contra os próprios limites e a batalha interior são ainda mais intensas do que nos esportes coletivos.

O medo, as dúvidas, o estresse, a cobrança por resultados, frustrações, derrotas e várias outras emoções negativas tendem a ser potencializados nos esportes individuais. Quando o medo surge—seja antes de uma competição, de um jogo ou diante de decisões difíceis—temos duas opções: bloquear ou agir. A vida é feita de atitudes e escolhas. Embora não possamos controlar tudo que acontece ao nosso redor, temos total controle sobre como reagimos a esses eventos e como eles nos afetam. A forma como nos programamos mentalmente pode criar a realidade em que escolhemos enfrentar as dificuldades e celebrar as alegrias, moldando, assim, a maneira como vivemos.

A capacidade de acordar pela manhã com alegria, energia e bom humor é uma escolha que podemos fazer, assim como também podemos optar por nos levantar reclamando e de mau humor, protestando por tudo. Cada vez que nos deparamos com desafios, temos a opção de nos queixar ou de enxergar a oportunidade de crescer e melhorar. A habilidade de ver o lado positivo da vida é uma qualidade que pode ser aprimorada e cultivada.

Figura 24. Imagem ilustrativa de uma mulher rodeada de fantasmas



Fonte: [imagem sem título sobre mulher rodeada de fantasmas], (s.f.), <https://lc.cx/h7DNEa>

Deixar de se preocupar com trivialidades e começar a dar importância ao que realmente importa é uma conduta que devemos adotar e tornar um hábito em nossas vidas. Encarar tudo de forma positiva é uma injeção de energia e motivação para enfrentar os problemas do

cotidiano. Isso não significa viver num mundo de fantasia, abraçando árvores e imaginando elefantes cor de rosa voando pelo céu. É ter uma atitude positiva e agir com determinação em tudo que fazemos.

Todos nós somos livres para acordar a cada dia e agradecer pelo que temos e pelo que já conquistamos. Essa atitude nos permite retribuir de forma sincera e agradecida o que recebemos. Manter a cabeça erguida e orgulhar-se do que fazemos é uma maneira de elevar nossa autoestima e melhorar nosso diálogo interno. Vencer o nosso maior adversário, o medo, é uma conquista diária que nos torna mais fortes e resilientes. Assim, podemos abraçar cada desafio com confiança e determinação para alcançar o sucesso que desejamos.

Nesse processo de escolhas e de autoconhecimento, a respiração tem papel importante em momentos de tensão e estresses, momentos que os atletas, tanto de esportes individuais como nos coletivos, precisam estar 100% focados em seus objetivos.

Respirar é um dos atos mais primitivos e essenciais para nossa existência. Controlar a respiração é uma ferramenta que ajuda a nos mantermos focados, controlar a ansiedade, dar prioridade ao que realmente é importante, nos tranquilizarmos, eliminar os medos, frustrações, inseguranças e nos ajuda a nos tornarmos mais confiantes.

Focar na respiração, nos movimentos de inspiração e expiração, é um exercício de equilíbrio e concentração que relaxa nossos músculos e

mente. Respirar tranquilamente, faz com que nossa mente alcance equilíbrio e nos permitir vibrar em frequências mais limpas e positivas, fazendo assim que possamos alcançar o mais alto grau de performance em todas as atividades que realizamos.

Um exemplo claro e muito real do poder da respiração e concentração é o da nossa Rainha do basquete Hortência. Quando ela arremessava os lances livres, o gesto de pegar a bola entra as mãos, bater a bola no chão, segurar na altura do peito e inspirar e expirar duas ou três vezes, se concentrar e só depois fazer o lançamento é uma imagem que todos nós temos na memória. Esse gesto mecânico junto com a respiração fazia com que ela estivesse cem por cento concentrada e confiante para fazer a cesta, não importando a torcida, a pressão adversária, o momento do jogo, os gritos, as vaias, xingamentos, enfim, tudo o que eram interferências externas, ela não deixava nada interferir no seu objetivo.

Figura 25. Imagem da jogadora Hortência



Fonte: [imagem sem título sobre jogadora Hortência], (s.f.), <https://lc.cx/hIPIT2>

Muitos atletas aprenderam a usar a respiração a seu favor nos momentos que antecedem as competições. O momento antes de entrar em campo, na quadra, no tatame, na piscina ou na pista é fundamental para o desempenho durante a disputa. Começar bem e com confiança é uma das chaves para atingir o auge da performance.

Outro fator importante para que um atleta tenha sucesso, mantenha-se na média ou fracasse é o equilíbrio mental. A constante busca por melhora de rendimento e a competição cada vez mais feroz fazem com que os atletas enfrentem situações de grande instabilidade emocional.

Apenas aprimorar a parte física, técnica e tática não é suficiente. A parte emocional é um componente crucial para obter sucesso, vitórias, ou enfrentar derrotas e frustrações.

O constante monitoramento do estado mental e emocional é fundamental para uma vida de realizações, tanto dentro quanto fora do esporte. Manter a mente forte, positiva e focada é uma tarefa desafiadora, mas essencial. É vital não permitir que pensamentos negativos e dúvidas, provenientes do exterior, interfiram no seu dia a dia e no seu desempenho. O exterior deve permanecer realmente distante; se seu equilíbrio emocional interior estiver funcionando bem, as críticas e energias negativas não conseguirão desviar seu foco e confiança.

Perguntar a nós mesmos como estamos nos sentindo e como lidamos com o estresse, as pressões, os desconfortos e as críticas é fundamental para termos uma vida plena. O diálogo interno é a chave para esse equilíbrio emocional.

Controlar nossas emoções—frustrações, alegrias, e experiências, tanto positivas quanto negativas—marca nosso comportamento e direciona nossas atitudes. Reações intensas e breves, com momentos de tensão ou prazer, ocorrem a todo instante dentro do esporte. O equilíbrio e a segurança diante dessas situações são o detalhe que pode definir a conquista do seu objetivo ou a derrota.

Figura 26. Imagem ilustrativa sobre equilíbrio emocional



Fonte: Sánchez, 2017, <https://lc.cx/-3SSHY>

O equilíbrio emocional pode fazer toda a diferença entre a conquista e o fracasso. Atletas com níveis técnicos, físicos e táticos semelhantes podem ganhar ou perder dependendo do seu estado mental.

A ideia distorcida de que, quando perdemos, está tudo errado e somos horríveis, e que, quando ganhamos, somos os melhores e estamos fazendo tudo certo, pode levar a erros na nossa percepção de vitória ou derrota.

A busca pela vitória a qualquer custo faz com que nós, atletas, adotemos atitudes desmedidas, violentas e desesperadas. Isso pode

nos levar a recorrer a meios ilícitos, incluindo o uso de substâncias proibidas. Quando um atleta não está bem consigo mesmo, não alcança os resultados esperados, sua performance não é satisfatória e a auto cobrança é muito alta, o doping pode parecer uma saída rápida e eficaz. No entanto, essa é uma solução totalmente equivocada, que traz consigo ainda mais problemas, tanto físicos quanto emocionais.

Figura 27. Imagem ilustrativa do coaching esportivo com um anjo de um lado e um demônio do outro



Fonte: elaboração própria

CONTINUAR

Auto-Avaliação

¿Qué observó Timothy Gallwey en sus atletas al escribir *The Inner Game of Tennis*?

Que los atletas con peor técnica obtenían mejores resultados.

Que todos sus atletas tenían un desempeño uniforme en competencias.

Que los resultados de los atletas dependían solo de su preparación física.

Que atletas con cualidades similares lograban resultados diferentes en competencias.

Que las tácticas eran irrelevantes en el rendimiento de los atletas.

SUBMIT

¿Qué factor influye profundamente en la performance y los resultados de los atletas?

- La calidad de los entrenadores.
- La dieta y la nutrición deportiva.
- El comportamiento mental dentro y fuera de la cancha.
- La experiencia profesional del atleta.
- El número de horas de entrenamiento físico.

SUBMIT

¿Qué han notado los atletas, entrenadores y gestores deportivos en relación con el mundo corporativo?

- Que las estrategias corporativas son irrelevantes para el deporte.
- Que los conceptos del coaching del mundo corporativo pueden aplicarse al deporte.
- Que el deporte no necesita profesionales de coaching.
- Que el coaching solo es útil en el ámbito personal.
- Que los entrenadores deben enfocarse únicamente en la preparación física.

SUBMIT

¿Cuál es la principal diferencia entre el coaching y la psicología?

-
- El coaching se centra en el estudio de las emociones, mientras que la psicología se enfoca en alcanzar metas.
 - La psicología ayuda a alcanzar metas específicas, mientras que el coaching trata sobre el equilibrio emocional.
 - El coaching ayuda a conquistar metas y cambiar comportamientos, mientras que la psicología explora emociones y traumas.
 - Ambas áreas son iguales en su enfoque y métodos.
 - La psicología se basa en técnicas de motivación y el coaching no.

SUBMIT

¿Cuál es el principal objetivo del proceso de coaching?

- Profundizar en los traumas personales.

- Mejorar las relaciones sociales.
- Desarrollar únicamente habilidades técnicas.
- Brindar terapia emocional.
- Acelerar la conquista de resultados y mejorar la calidad de vida.

SUBMIT

Referências

[Imagem sem título sobre bola rodeada por notas de dinheiro], (s.f.),
<https://es.dreamstime.com/stock-de-ilustraci%C3%B3n-stress-mental-image49141205>

[Imagem sem título sobre cabeça com diferentes placas de direção],
(s.f.), <https://es.dreamstime.com/stock-de-ilustraci%C3%B3n-stress-mental-image49141205>

[Imagem sem título sobre cérebro formado por objetos esportivos],
(2020).
<https://www.elpsicologodelclub.com.ar/2020/11/24/psicologia-deportiva-motivos-de-consulta/>

[Imagem sem título sobre pessoas ao redor de símbolos de interrogação], (s.f.),
<https://gruporenacer.wordpress.com/2023/07/26/todos-los-grupos-llamados-renacer-son-renacer/>

[Imagem sem título sobre jogadora Hortência], (s.f.).

<https://fofofomosestakeustothepromisedland.blogspot.com/2012/03/coleccion-fotografica-grandes-del.html>

[Imagem sem título sobre mulher rodeada de fantasmas], (s.f.).

https://www.freepik.es/vector-premium/chica-trastorno-mental-ilustracion-semi-plana_8374195.htm

AFA, (s.f.). NASCEU AFA NOROESTE DE LA CAM, UM NOVO PROJETO DE EXPANSÃO DA AFA LAS ROZAS. <https://afalasrozas.org/category/sin-categoria/>

Aidar, A. C. (2002). A necessidade de profissionalização na gestão dos esportes. FGV.

Amazon, (s.f.). O Jogo Interior do Tênis. O Guia Clássico Para o Lado Mental da Excelência no Desempenho. <https://www.amazon.es/Interior-T%C3%AAAnis-Cl%C3%A1ssico-Excel%C3%AAncia-Desempenho/dp/8569371012>

Botelho, M. (2012). A importância do trabalho com a informação jurídica esportiva na cidade de São Paulo. CRB-8 Digital.

Brunoro, J. C. (1997). Futebol 100 % profissional. Gente.

Carravetta, E. S. (2006). Modernização da gestão no futebol brasileiro: perspectivas para a qualificação do rendimento competitivo. Editora AGE.

Carvalho, C. A. (1998). Poder, conflito e controle nas organizações modernas. Ufal.

Cavalcanti, A. (2008). Comportamento informacional em ambientes empresariais. Cultura Acadêmica.

Chiavenato, I. (2004). Administração nos Novos Tempos: os Novos Horizontes em Administração. Atlas.

Drubsky, R. (2014). Universo tático do Futebol – Escola Brasileira. Editora Altamira.

FIFA. (2020). Relatório. Zurique, Suíça.

FIFA. (2022). Relatório. Zurique, Suíça.

Gonçalves, J. C. S., Magalhães Filho, P. A. O., & Alcântara, B. C. S. (2007). Do ócio ao negócio: a expansão da lógica de mercado no futebol de Pernambuco. Colóquio Internacional sobre Saber local, 9

Good Reads, (s.f.). The Inner Game - A Essência do Jogo Interior.
<https://www.goodreads.com/book/show/20880432-the-inner-game->

[--a-eess-ncia-do-jogo-interior](#)

Guerra, M. (2023). Terapia Comportamental, fundamentos e técnicas de intervenção. <https://www.psicoadictiva.com/blog/terapia-de-la-conducta-fundamentos-y-tecnicas-de-intervencion/>

Gurgel, A. (2006). Futebol S/A: A economia entra em campo. Saraiva.

Kasznar, I. K., & Graça Filho, A. S. (2002). O esporte como indústria: solução para criação de riqueza e emprego. Confederação Brasileira de Voleibol.

KD Frases, (s.f.). Citação de Galileu Galilei. https://kdfrases.com/frase/137660#google_vignette

Lusquinhos, R. (2019). De onde você vem e para onde você vai? <https://www.multiplicaempresarial.com/post/de-onde-voc%C3%AA-vem-e-para-onde-voc%C3%AA-vai>

Manssur, J. F., & Monteiro Castro, R. (2016). Futebol, Mercado e Estado. Editora Quarter Latin do Brasil.

Marques, D. S. P. (2016). Administração de clubes de futebol Administração e Contabilidade: um estudo de casos múltiplos com clubes do estado de São Paulo. Universidade de São Paulo.

Marques, J. R. (2015). Coaching para Coaches. Editora IBC.

Mattar, M. F. (2012). Gestão de clubes de futebol. Editora IBC.

Mazzei, L. C., & Bastos, F. (2012). Gestão do esporte no Brasil: desafios e perspectivas. Editora IBC

Oliveira, M. M. (2011). Clubes de futebol com boa governança possuem melhor desempenho? https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/19058/19058_1.PDF

Proni, M. W. (2000). A metamorfose do futebol. UNICAMP.

Reis, R. M., Remédios, J., Telles, S. C., & Da Costa, L. P. (2017). The football business in Brazil: Connections between the economy, market and media. https://www.researchgate.net/publication/274778075_The_football_business_in_Brazil_Connections_between_the_economy_market_and_media

Relatório Ernest Young/CBF. (2018). Impacto do Futebol Brasileiro.

Ribeiro, R. (2007). Futebol e globalização. Ed. Fontoura.

Sánchez, A. (2017). O sucesso no trabalho precisa de inteligência emocional? <https://inlitoral.info/nota-principal/el-exito-laboral->

[necesita-inteligencia-emocional](#)

Santana, M., Fernandes, R., Marques, H., Menezes, M., & Bovo, V. (2022).

O segredo do futebol brasileiro. D3 Educacional.

Sbissa, A. (2017). Desenvolvimento de competências empreendedoras

em ambiente colaborativo. Universidade do Vale do Itajaí.

Silva, J. A. F., & Carvalho, F. A. A. (2009). Evidenciação e desempenho em

organizações desportivas: um estudo empírico sobre clubes de futebol. Revista de Contabilidade e Organizações – FEARP/USP.

Simões, R. P. (2009). Futebol e informação: driblando incertezas.

Editora Puc-RS.

Siqueira, M. A. (2014). Marketing Esportivo – Uma visão estratégica e

atual. Saraiva.

Siqueira, T. (2012). A fenomenologia como instrumento de terapia

psicológica. <https://es.catholic.net/imprimir.php?id=23043>

Solé, A. (2003). L'entreprise: une invention latine? II Colóquio

Internacional – Análise de Organizações: Perspectivas Latinas.

Somoggi, A. (2021). Baixas receitas de marketing dos clubes do Brasil X

Ligas do futebol mundial em 2021.

Somoggi, A. (2021). Finanças dos clubes brasileiros em 2021.

Soriano, F. (2010). A bola não entra por acaso: estratégias inovadoras de gestão inspiradas no mundo do futebol. Larousse do Brasil.

Swallow Trade, (s.f.). Serviços. <https://swallowtrade.com/servicios/>

Tubino, M. (2011). Dimensões sociais do esporte. Cortez.

Valentin, M. (2008). Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da Ciência da Informação. Polis.

Vallejos, A. (s.f.). Cuidado seguro: uma prioridade. https://www.sap.org.ar/docs/Congresos2016/2016Mes6%20Neonatologia/Dia%203%20Vie/Vallejos_Cuidados%20seguro%20en%20Neo.pdf

Vomberg, A., Homburg, C., & Bornemann, T. (2015). Talented people and strong brands: The contribution of human capital and brand equity to firm value. Strategic Management Journal.

CONTINUAR