

# Coaching e liderança

O líder como treinador do processo de mudança nas organizações esportivas



**-EVOLUCIÓN-**  
ES CONMEBOL

## Unidade 1.O líder no processo de mudança nas organizações esportivas

Neste último módulo, cuidaremos de integrar os conceitos que foram estudados nos módulos anteriores. A abordagem que faremos será do ponto de vista de como liderar o processo de mudança e como “treinar” a mudança nas organizações esportivas.

Vamos conhecer o processo de mudança das organizações esportivas. Mudanças que devem ser implementadas pelos líderes para prestar melhores serviços aos associados, atletas, treinadores, assistentes, equipe administrativa, pessoal de manutenção, trabalhadores de campo, corpo diretivo e público em geral.

Todas as organizações esportivas estão hoje submetidas a mudanças permanentes para se adequarem ao meio. Traçar novos objetivos, redefinir sua forma de atuar, satisfazer as expectativas dos associados e, como se não bastasse, têm que administrar a disponibilidade dos recursos.

Por todas estas razões, as organizações e também os indivíduos são obrigados, frequentemente, a refletir sobre o caminho a percorrer para o futuro. Sobre o que fazer na instituição, para onde ir ou que prioridade será dada a um determinado projeto. As organizações e as pessoas que nelas trabalham têm o desafio de aprender a planejar essas mudanças.

Não existem receitas mágicas para realizar mudança em uma organização, pois cada instituição é única. É sugerido que se leve em conta que cada clube ou entidade deve construir o caminho da mudança, tendo em mente os conceitos básicos e teóricos aprendidos, mas fortemente orientado para implementá-los de acordo com a cultura, experiência, trajetória e estilos de liderança de cada entidade; cuidando e zelando por sua visão, missão, princípios e valores.

### 4.1.1 Etapas previstas pelo líder no processo de mudança

Para realizar um processo de mudança, o líder deve levar em consideração uma série de etapas.

- **Diagnóstico da situação atual.**

É fundamental ter em mente um diagnóstico completo e profundo. Este é o ponto de partida do qual a situação da organização é levantada. É fundamental observar, realizar entrevistas e

# Coaching e liderança

obter informação escrita, onde devem constar a cultura da empresa, suas normas, procedimentos, estrutura funcional, esquemas de poder e autoridade, competências comportamentais. Além do conhecimento sobre a comunicação existente entre os colaboradores, o uso das recompensas e restrições que são utilizadas, a moral dos funcionários e o ambiente de trabalho existente.

Sugere-se fazer esse diagnóstico, por exemplo, quando um novo presidente assume seu cargo. Também é importante que tenham isso em mente quando houver mudanças significativas na comissão técnica.

**Anos atrás, uma organização sem fins lucrativos me contratou para realizar uma mudança cultural com o objetivo de melhorar a qualidade do serviço aos associados. As duas primeiras semanas foram dedicadas exclusivamente a um diagnóstico claro da situação atual (Scorza, 2016).**

- **Definição das mudanças necessárias.**

Quem deve definir as mudanças necessárias são as autoridades máximas da organização. Se eles não tiverem clareza sobre o que desejam, será impossível iniciar um processo de mudança. As solicitações devem ser ajudadas a mudança, com uma perspectiva abrangente e sistêmica. É valioso esclarecer se as mudanças estão acontecendo devido a questões tecnológicas, estruturais, humanas ou organizacionais, seja individualmente ou em conjunto.

- **Identifique os comportamentos desejados para alcançar as mudanças necessárias.**

Qualquer mudança que for implementada em uma organização (tecnológica, organizacional ou humana) afetará, direta ou indiretamente, os colaboradores e será necessária a colaboração de todos. Por isso, é necessário identificar os comportamentos que devem ser modificados para trabalhá-los durante a fase de implementação.

- **Defina o tempo e o escopo do processo.**

Saber as datas de início e término do processo de mudança e que níveis e setores da empresa envolvem, torna tudo mais fácil. Determinar a dimensão, a alocação dos recursos e definir a carga de trabalho envolvida.

- **Designar os líderes e gerir as equipes de trabalho.**

As equipes de trabalho devem ser criadas de acordo com as mudanças requeridas e precisam ser coerentes com os colaboradores que tenham conhecimentos e atitudes para atingir os objetivos. Essas equipes podem ser de dedicação exclusiva ou compartilhada, as que ainda

# Coaching e liderança

mantém suas obrigações diárias. Para alcançar um maior comprometimento, a seleção dos membros deve ser consensual e não imposta.

- **Desenvolver programas de aprendizagem para gerar as mudanças necessárias.**  
É quase impossível que uma mudança ocorra por si só ou a partir do conhecimento existente. Devem ser estabelecidos planos de treinamento sobre novos conhecimentos e mudanças de atitudes e comportamentos.
- **Gerenciar o conhecimento adquirido e o fluxo de informações.**  
Para que haja uma maior dinâmica no processo, não deve haver acúmulo de conhecimentos pelos participantes dos diferentes grupos, as informações devem ser administradas e distribuídas para que todos tenham acesso a elas. Isso fornece feedback e facilita a compreensão das práticas recomendadas.
- **Realizar as melhorias e ajustes necessários ao plano.**  
Todo plano requer a realização de ajustes e melhorias. Esta etapa deve ser incluída no cronograma de implementação do processo de mudança e não se deve realizar a qualquer momento ou sob qualquer circunstância.
- **Alinhar-se com as outras práticas, processos e tecnologias da organização.**  
Nenhuma mudança planejada deve ser omitida, para que estejam alinhadas com as demais práticas da organização. Isto implica um esforço adicional, mas vale a pena no futuro porque não é preciso fazer patches (ajustes desordenados) porque não foram previstos.
- **Fixar as mudanças alcançadas por meio de normativas, procedimentos e políticas.**  
Quando as mudanças forem alcançadas, será necessário documentá-las e formalizá-las através das respectivas normativas que cada organização possui.

Como exemplo de tudo isso, no site oficial do clube Boca Juniors, podemos ver que se faz menção à certificação da norma ISO 9001 (ver figura 1). Você pode acessar a referida publicação, através do seguinte link.

Fonte: **Club Atlético Boca Juniors**. (s.f.). Primeros en el mundo [página web]. Obtido em <http://www.bocajuniors.com.ar/el-club/iso9001>

# Coaching e liderança

Figura 1: Norma ISO 9001, CABJ



The screenshot shows the website of Boca Juniors (CABJ) with a focus on their ISO 9001 certification. The page is titled 'PRIMEROS EN EL MUNDO' and highlights that they are the first in the world to be certified under the ISO 9001:2000 standard for the organization of sports events and other activities. The text describes the club's commitment to quality management, mentioning that since the certification in August 2001, the system has grown with the participation of all staff and various areas of the club. It also notes that the club undergoes external audits by Bureau Veritas Certification and has migrated to the ISO 9001:2008 standard in April 2009.

Fonte: captura de tela do site do Boca Juniors, s.f., (<https://bit.ly/31hx5wZ>)

- **Implementar para toda a organização.**

No momento de criar as novas políticas, a implantação em toda a organização é chamada de efeito chuva. Isso significa que deve atingir a todos. Todos os membros da organização devem não apenas conhecer as novas diretrizes, mas também aderir a elas. Esta etapa também precisa de programas de coaching e suporte para ajudar todos os funcionários a fazer as mudanças necessárias para alcançar a transformação.

## 4.1.2 O líder e seu papel para implementar e planejar as etapas

O papel do líder para implementar e planejar as etapas exige desenvolvimento e capacidade de flexibilidade e adaptação.

A flexibilidade é um dos principais fatores para ser um bom agente de mudança.

A atitude do líder será um fator determinante no clima predominante da equipe de trabalho. A atitude pessoal é uma das poucas coisas que estão totalmente sob o controle do líder.

Para implementar e planejar as etapas, o líder deve desenvolver as seguintes funções.

# Coaching e liderança

- **Inspirar seus colaboradores.**

O líder deve inspirar e motivar seus colaboradores, principalmente, no progresso e no desenvolvimento profissional, ajudando-os a satisfazer suas necessidades. O líder está intimamente ligado ao que foi visto no módulo 2 em relação à aprendizagem organizacional. Os líderes inspiradores, segundo John Zenger (2011), são caracterizados não pela ausência de fraquezas, mas pela presença de alguns pontos fortes fundamentais e pela utilização de uma série de mecanismos para compensar as suas próprias fraquezas.

- **Ser um bom comunicador.**

Ao líder cabe transmitir de forma consistente à equipe o que precisa ser mudado na organização.

Ter um horizonte e objetivos claros é papel fundamental do líder para assegurar que cada membro da equipe assuma suas responsabilidades e compromissos.

É importante planejar reuniões formais, onde o líder transmita o motivo das mudanças e o objetivo a ser alcançado. O líder deve estar atento para ouvir seus colaboradores, é necessário que haja comunicação nos dois sentidos e que o encontro seja realizado em clima de confiança para neutralizar qualquer resistência ou desconforto. Nenhum processo de mudança pode ser improvisado. O líder deve preparar a reunião e saber o que dizer; deve estar informado sobre o que está acontecendo no processo de mudança para que suas ações sejam focadas. Precisa ter a capacidade de se adaptar a cada situação.

Ser o responsável por conduzir o feedback aos membros da equipe e esclarecer as situações. Em qualquer processo de mudança há incerteza e é ele quem deve dar clareza quando há confusão ou contradições.

Um líder deve assumir o domínio das competências conversacionais do coaching, tema que foi desenvolvido na unidade 2 do módulo 1 (Introdução ao coaching) e que sugerimos que seja lido novamente, para integrá-lo a este papel tão importante.

- **Seja otimista e entusiasta.**

A atitude e o ânimo dos colaboradores serão afetados principalmente pela atitude do líder.

A mudança pode ser irritante, desconcertante e urgente. O líder deve encarar isso como um teste de resistência emocional. Como líder de uma equipe, sua função é responder às seguintes perguntas: Tomei as atitudes necessárias? Como está minha inteligência emocional? Eu represento o modelo certo para meus colaboradores?

# Coaching e liderança

- **Assumir uma mentalidade positiva.**

Não tem nada a ver com ser permanentemente otimista ou ignorar a realidade das situações problemáticas. É o contrário, o líder deve assumir os problemas e se propor a encontrar a solução junto com a equipe de colaboradores.

- **Diminuir a resistência à mudança.**

O papel do líder diante da mudança deve ser vivenciado como um desafio pessoal. Partindo do princípio de que a mudança deve ser vista como uma oportunidade e não como uma ameaça.

O líder deve trabalhar para reduzir a resistência à mudança, uma situação normal nesse tipo de processo. Haverá pessoas que terão mais dificuldade do que outras para se adaptar, é aí que o líder deve estar presente para ajudar quem precisar. O modelo de liderança situacional, visto na unidade 2, é o mais apropriado para ser aplicado nesses casos.

- **Incentive seus colaboradores.**

O papel do líder é um trabalho diário e consiste em conhecer seus colaboradores em todos os momentos. Saiba o que pensam, como são, o que os preocupa, como estão funcionando no trabalho, entenda por que não estão progredindo. Este papel é orientado principalmente para a parte branda da gestão (comportamento do colaborador).

Voltando ao vídeo de Guardiola do módulo 2, sem dúvida que seu caso reflete muitos dos papéis que um líder deve desempenhar. É importante ouvir o que dizem os colaboradores dirigidos por ele. É exatamente disso que se trata: que aqueles que são liderados legitimam o líder. Pode-se dizer que, neste caso, o líder está cumprindo seu papel.

Para incentivar, o líder deve usar atos linguísticos na instrução (afirmações, declarações, julgamentos, promessas, solicitações, ofertas e analisar conversas públicas e privadas). Para reforçar este tópico, sugere-se ler no Módulo 2 da Unidade 1: "Figuras linguísticas na aprendizagem".

- **Compartilhar as conquistas.**

Toda mudança em uma organização envolve uma aprendizagem, portanto o líder não deve descuidar de um dos papéis fundamentais para que a equipe continue progredindo e aprendendo. Isso significa que o líder deve compartilhar com todos os membros da equipe as conquistas.

Na maioria das vezes, as pessoas não precisam de grandes prêmios, só precisam ouvir "obrigado", "obrigado pelo esforço", "obrigado pela colaboração". Compartilhar um bom

# Coaching e liderança

momento com os colaboradores para comemorar e poder contar os “causos” pelos quais passaram, realmente faz a diferença entre um líder e outro.

Quando a organização dispõe de recursos, a prática de premiar os colaboradores é uma demonstração de reconhecimento que todo líder deve realizar.

Como um teste, convidamos você a fazer o seguinte teste que avalia sua personalidade.

Fonte: **Bigfive-test**. (s.f.). *Big five personality test*. Obtido em <https://bigfive-test.com/test>

## 4.1.3 Ferramentas para liderar a mudança

As ferramentas que geralmente são usadas para liderar a mudança são 7, que são agrupadas nas seguintes 3 dimensões:

- I. Ferramentas do líder.
- II. Ferramentas de gestão para a organização.
- III. Ferramentas de gestão para colaboradores.

A seguir, desenvolveremos cada dimensão com suas respectivas ferramentas.

### I. Ferramentas do líder

As 3 ferramentas do líder (figura 2) são as seguintes:

- liderança
- equipes da mudança
- fluxo de comunicação

# Coaching e liderança

Figura 2: Ferramentas do líder



ORIGINAL	TRADUÇÃO
El liderazgo	O liderazgo
Estrategia/visión	Estratégia/visão
Objetivos	Objetivos
Qué	Quê
Cómo	Como
Cultura/valores/competencia	Cultura/valores/competência
Equipo del cambio	Equipe do câmbio
Flujo comunicacional	Fluxo comunicacional

Fonte: elaboração própria

- **A liderança:** envolve criar a necessidade de mudança (estratégia/visão) da organização esportiva. O que quer ser; o que se aspira ser; ao que se propõe no curto, médio e longo prazo. O que precisa mudar. Como será o planejamento para garantir os resultados. Quão acreditáveis serão os objetivos para os membros da organização, para que os sintam como seus e que sejam inspiradores como desafios para todos. Como imaginam a nova cultura e seus valores com as respectivas habilidades comportamentais.
- **Equipes da mudança:** gerar equipes de mudança que sejam capazes de transformar a organização a partir da compreensão dessa necessidade. A importância de envolver todos os colaboradores para que produzam as mudanças de forma ordenada significa liberar a energia necessária para que isso se torne realidade. É importante criar várias equipes em organizações esportivas, cujos membros tenham a mesma opinião ou que partilhem do mesmo conhecimento e convicção para fazer as mudanças. Podem ser equipes para melhorar os

# Coaching e liderança

custos organizacionais; para desenvolver campanhas de adesão para novos parceiros; para melhorar a qualidade do serviço; para melhorar a comunicação interna e institucional; para desenvolver novas modalidades esportivas etc.

- **Fluxo de comunicação:** desenvolver diferentes meios de comunicação internos e externos, para informar e obter informações. Alguns exemplos são os cartazes internos, envio de e-mails, localização de caixas de sugestões, realização de pesquisas de satisfação, reuniões com parceiros para descobrir suas ideias, cafés da manhã de negócios com pessoas chave da organização, campanhas esportivas sociais e culturais, presença da comunidade com ações e desenvolvimentos sociais. Além disso, será necessário desenvolver indicadores de gestão que facilitem a leitura da evolução dos objetivos e projetos com publicações mensais/bimestrais/trimestrais.

Este instrumento pode ser exemplificado com o documento da CONMEBOL do 70º Congresso Ordinário: **CONMEBOL** (2018). *Reinvertiendo en el fútbol*. Obtido em <http://www.conmebol.com/70congreso/reinvertiendo-en-el-futbol-2018>

Também, na figura 3, você pode ver a capa do Relatório de Gestão do Racing Club, uma equipe argentina que a cada ano dá conta de seu funcionamento a diferentes públicos.

**Figura 3: Relatório de Gestão, Racing Club de Avellaneda, Argentina**



Fonte: captura de tela do Relatório de Gestão do Racing Club, 2017

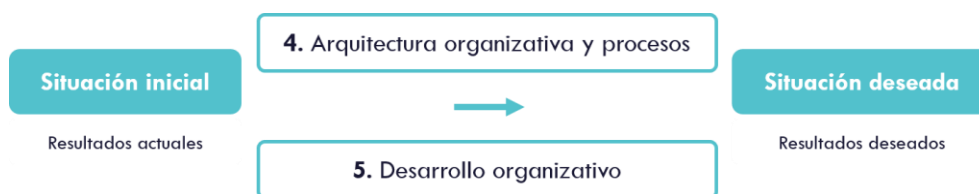
## II. Ferramentas de gestão organizacional

# Coaching e liderança

As duas ferramentas de gestão da organização (ver figura 4) são as seguintes:

- arquitetura organizacional e processos;
- desenvolvimento organizacional.

Figura 4: Ferramentas de gestão para a organização



ORIGINAL	TRADUÇÃO
Situación inicial	Situação inicial
Arquitectura organizativa y procesos	Arquitetura organizacional e processos
Resultados actuales	Resultados atuais
Situación deseada	Situação desejada
Resultados deseados	Resultados desejados
Desarrollo organizativo	Desenvolvimento organizativo

Fonte: elaboração própria

- Arquitetura organizacional e processos: partimos da situação atual do organograma da organização esportiva e analisamos as mudanças que precisarão ser implementadas no futuro (novos departamentos, absorção de setores, criação de novas instalações etc.). Cada mudança na arquitetura organizacional acarreta mudanças nos processos internos da organização. Rever a cadeia de valor (cliente/fornecedor) e seus relacionamentos, colocar ordem e cancelar processos improdutivos ou desnecessários com planos de melhoria e envolvimento de todos os colaboradores que participam de cada um dos processos. Um exemplo disso é a adaptação que os clubes estão fazendo com a incorporação das equipes de rúgbi feminino e seus respectivos torneios.
- Desenvolvimento organizacional: partimos da cultura atual analisando o *status quo*, os valores, as crenças e as formas de comportamento tradicionalmente associadas ao sucesso, pois estas, em geral, são o principal inimigo das novas ideias. Para evitar que ideias inovadoras

# Coaching e liderança

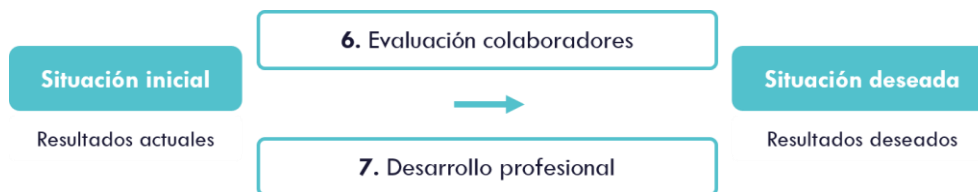
evaporem de nossa organização, devem ser realizados estudos relacionados à cultura, a fim de entendê-la e gerenciá-la para produzir as mudanças necessárias.

## III. Ferramentas de gestão para colaboradores

As 2 ferramentas de gestão para colaboradores (ver figura 5) são:

- avaliação de colaboradores
- desenvolvimento profissional

Figura 5: Ferramentas de gestão para colaboradores



ORIGINAL	TRADUÇÃO
Evaluación colaboradores	Avaliação colaboradores
Situación inicial	Situação inicial
Resultados actuales	Resultados atuais
Situación deseada	Situação desejada
Resultados deseados	Resultados desejados
Desarrollo profesional	Desenvolvimento profissional

Fonte: elaboração própria

- **Avaliação de colaboradores:** é necessário conhecer as estratégias que atuam nas emoções e motivações das pessoas, pois estas permitirão que as pessoas se alinhem com a ideia norteadora da organização. Essas ferramentas estão intimamente relacionadas à gestão do capital humano, como gestão de desempenho; políticas e práticas de remuneração e compensação; reconhecimento e recompensas; educação e treinamento; gestão do conhecimento, avaliação de potencial e desenvolvimento de habilidades comportamentais. Uma análise da situação atual e da desejada facilitará a diagramação do processo e do caminho a ser percorrido.
- **O desenvolvimento profissional:** para atingir uma mudança cultural e de conhecimento das organizações é fundamental, em primeiro lugar, ser capaz de modificar os conhecimentos, as habilidades e os valores das pessoas que compõem a organização. O desenvolvimento pessoal

# Coaching e liderança

dos colaboradores é a principal ferramenta de desenvolvimento organizacional. Realizar pesquisas de clima e satisfação no trabalho permitem e facilitam esse desenvolvimento. Encontrar o equilíbrio da vida, ao conciliar o tempo de trabalho com os vínculos familiares e o lazer, garante o desenvolvimento de pessoas mais saudáveis e competentes. Um novo desafio que surge nas organizações é a gestão das novas gerações, que apresentam novos modos de se relacionar. A geração *millenials*, também conhecida como “Geração Y”, já está presente no ambiente de trabalho e os líderes devem aprender a trabalhar com ela, pois têm uma visão diferente do mundo como um todo.

A fórmula para o sucesso de líderes transformadores tem como base a utilização de todas as ferramentas de mudança organizacional, além de um uso adequado de competências e conhecimentos.

## 4.1.4 Fatores que o líder deve considerar para produzir mudanças

Vários são os fatores que o líder deve considerar para produzir as mudanças. O primeiro é ter clareza sobre o tipo de mudança a ser realizada.

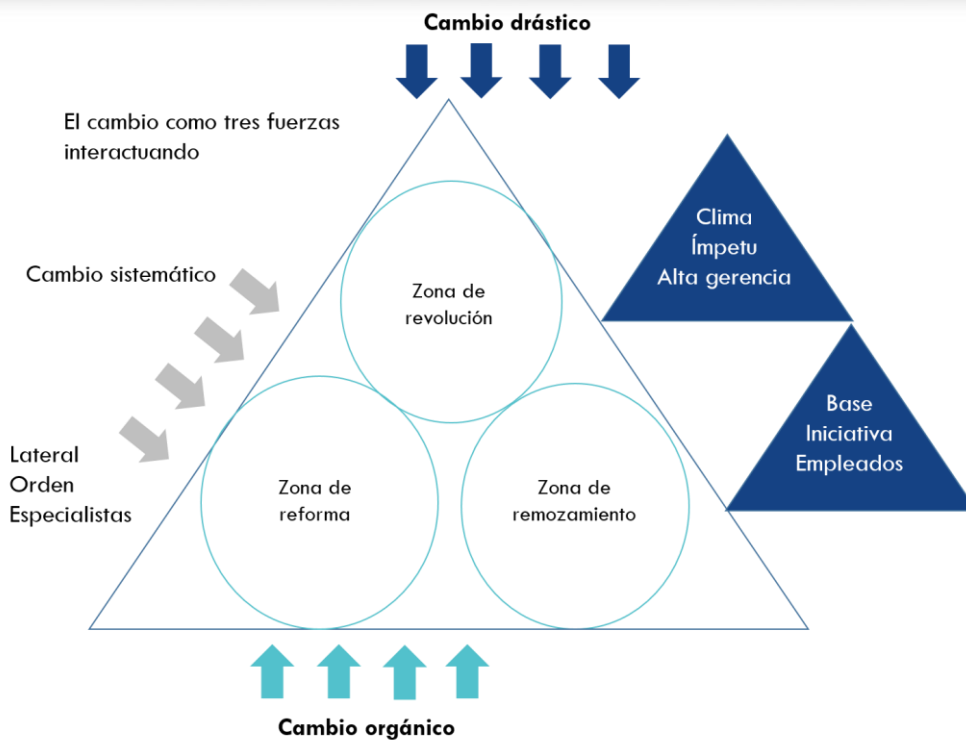
### Tipo de mudança a ser realizada

As pesquisas realizadas por Quy Nguyen Huy e Henry Minstzberg (2003), permitiram identificar 3 grandes modos de mudanças altamente inter-relacionadas (ver figura 6), eles são:

- mudança drástica
- mudança sistemática
- mudança orgânica

### Figura 6: O triângulo da mudança

# Coaching e liderança



Original	Tradução
Cambio drástico	Mudança drástica
El cambio como tres fuerzas interactuando	A mudança como três forças interagindo
Cambio sistemático	Mudança sistemática
Zona de revolución	Zona de revolução
Clima	Clima
Ímpetu	Ímpeto
Alta gerencia	Alta gerência
Lateral	Lateral
Orden	Ordem
Especialistas	Especialistas
Zona de reforma	Zona de reforma
Zona de remozamiento	Zona de remodelamento
Cambio orgánico	Mudança orgânica
Base	Base
Iniciativa	Iniciativa
Empleados	Empregados

Fonte: Nguyen e Minstzberg, 2003 -

# Coaching e liderança

Os autores descobriram que, embora a mudança seja frequentemente considerada uma iniciativa imposta pelo chefe da organização, às vezes, a transformação ocorre de uma forma mais metódica e ordenada, emergindo quase inadvertidamente a partir do interior da organização.

A mudança drástica pode acabar em drama se não for integrada com as outras abordagens; da mesma forma, a mudança sistemática pode enfraquecer e a mudança orgânica pode se tornar caótica. Portanto, é conveniente combinar as 3 modalidades.

O ritmo dinâmico da mudança organizacional sempre foi uma constante: a mudança drástica desde o topo (alta gerência); o sistemático é gerado lateralmente e o orgânico emerge da base.

Essas três forças interagem dinamicamente, fornecendo cada uma o impulso principal, mas não único, em direção a um processo fundamental de transformação.

A mudança drástica incita a revolução e fornece ímpeto; a mudança sistemática orchestra a reforma, que introduz ordem; e a mudança orgânica alimenta o remodelamento, que impulsiona a iniciativa.

Diferentes visões sobre a origem da mudança podem ser encontradas. Pessoas que acreditam que é algo que é drasticamente imposto desde acima. E aquelas que argumentam que a mudança organizacional efetiva surge inadvertidamente (mudança orgânica) ou se desenvolve em forma mais metódica e ordenada (mudança sistemática).

- **A mudança drástica** surge, mais comumente, em tempos de crise ou grandes oportunidades, quando o poder está concentrado e há um mercado fraco que pode ser explorado racionalizando custos, reestruturando a organização e reposicionando a estratégia.

Normalmente, são os líderes que assumem os rumos da mudança e esperam que outros se juntem a eles. Embora este tipo de iniciativa possa ser eficaz, também pode gerar uma resistência dissimulada. O comportamento dos colaboradores pode demonstrar tal situação no momento da implementação das mudanças.

A crise econômica da Argentina, em 2001, e a crise americana e europeia, em 2008, são exemplos de mudanças drásticas, momentos em que muitas organizações foram ameaçadas e outras faliram ou acabaram absorvidas por outras. O estresse vivido por muitos colaboradores devido à incerteza em manter suas fontes de renda, afetou seus níveis de produtividade por um longo tempo.

# Coaching e liderança

- **A mudança sistemática** é menos ambiciosa, mais lenta, mais focada e "ordenada". É promovida por equipes, e não apenas por líderes, e por consultores que gerenciam o planejamento e o desenvolvimento organizacional. Alguns de seus exemplos podem ser: melhoria da qualidade, reprogramação de tarefas, incorporação de melhores práticas e planejamento estratégico.

Fundamentada em técnicas, é uma mudança planejada e surge a partir da instalação de programas de melhoria contínua, principalmente associados aos processos de qualidade.

- **A mudança orgânica** geralmente tem sua origem nos colaboradores. Envolve processos complexos sob vários nomes (processos de aprendizagem, projetos especiais, boas ideias e soluções).

Se não for bem coordenado e visualizado por um líder pode se tornar anárquico e, às vezes, fragmentado. Em outras palavras, é provável que as equipes apareçam trabalhando com propósitos conflitantes e competindo pelos recursos. Quando cada um dos grupos se concentra apenas em promover o que sabe melhor ou o que serve aos seus interesses, as capacidades resultantes podem ser limitadas.

A mudança orgânica não é sistematicamente organizada, nem necessariamente lógica em suas intenções, também não depende de gestores ou agentes especializados de mudança, podendo até mesmo se desenvolver como um desafio a essa autoridade.

Apesar disso, seus resultados costumam ser esmagadores. A liderança inteligente pode estimular a mudança orgânica, sensibilizando a organização para que a valorize. Empresas como 3M, Honda, Sony e Intel reconheceram que o suporte executivo e o networking são fatores determinantes na geração de iniciativas de mudança em níveis básicos.

Nenhuma das modalidades mencionadas serve em sua forma isolada. A mudança drástica deve ser equilibrada com a ordem e o compromisso de toda a organização. As abordagens sistemáticas exigem liderança e dependem, também, de um amplo compromisso. Embora a mudança orgânica seja talvez a mais natural das três, com o tempo ela deve se manifestar de forma sistemática, com o apoio da liderança.

Se não forem integradas com as outras abordagens, a mudança drástica pode terminar em drama; a sistemática, enfraquecer e a orgânica, tornar-se caótica, convém combiná-las e utilizá-las de forma encadeada. Quando

# Coaching e liderança

operam em simbiose dinâmica, a mudança drástica fornece impulso, a sistemática infunde ordem e a orgânica gera excitação.

A revolução é drástica, mas tende a ter origens orgânicas e exige consolidação sistemática. A reforma é essencialmente sistemática, mas deve estimular o orgânico e pode receber o impulso do drástico. E a renovação é fundamentalmente orgânica, mas tem que se ajustar a um sistema e suas consequências podem ser drásticas (Nguyen e Mintzberg, 2003, pp. 112-118).

Outro fator a ser levado em consideração pelo líder para produzir tais mudanças são os seguintes.

## **A magnitude da mudança**

Nem todas as mudanças são iguais, ocorrem em condições semelhantes, muitos são os fatores que favorecem ou paralisam as mudanças, por isso cada situação é única.

Um dos fatores a serem levados em consideração ao abordar um processo de mudança é sua magnitude.

**A magnitude da mudança** é dada por uma série de fatores que nos permitirão estabelecer de antemão se estamos diante de uma mudança cuja magnitude é grande ou pequena.

Os fatores que incidem são os seguintes.

- O número de pessoas que envolve iniciar um processo de mudança. Produzir uma mudança cultural, por exemplo, em um clube com 30 colaboradores não acontece da mesma maneira em outro clube com 200 funcionários.
- O tempo que levará produzir a mudança. Em relação ao tempo do exemplo anterior, no primeiro clube será alcançado no curto ou médio prazo e no segundo clube, no longo prazo.
- A intervenção dos diferentes setores da organização. Um processo de melhoria no setor de atenção aos associados será de menor magnitude do que se o clube exigir uma melhoria no sistema de manutenção das instalações esportivas e edificações, que envolve diferentes setores do clube.
- Uma simultaneidade nas mudanças necessárias de uma organização, do ponto de vista tecnológico, humano e organizacional. Essa sincronicidade pode ocorrer diante de um projeto de modernização das sedes esportivas. Em um determinado período, deve ser modificada e instalada a tecnologia adequada. Devem ser comunicados os procedimentos padronizados, dar treinamento aos colaboradores com novas práticas e melhorias, e possivelmente, será necessária a realocação de setores e a dependência funcional dos colaboradores.

# Coaching e liderança

- O investimento econômico que envolve a produção da mudança e os níveis de aprovação necessários. É possível que a mudança não implique em despesa econômica. Por exemplo, é definido um novo procedimento para o pagamento da quota social que implica ampliar o horário de atendimento do associado e a possibilidade de pagar com meios eletrônicos. Uma mudança que envolve um dispêndio significativo de dinheiro e aprovação da diretoria/presidência pode ser o investimento em um novo maquinário para manutenção de campos de grama natural ou a instalação de um campo de hóquei com grama sintética.

Todo líder, além de considerar o tipo de mudança a ser feita e a magnitude da mudança, deve levar em consideração um terceiro fator, que é a propensão à mudança.

**A propensão à mudança** é a capacidade de uma organização se adaptar ou não às mudanças. Existem organizações que fizeram grandes transformações para permanecer no mercado, enquanto outras não conseguiram se adaptar às novas necessidades e foram dissolvidas.

A propensão à mudança está diretamente relacionada a:

- compreender a necessidade da mudança. Se aqueles que trabalham diariamente em uma organização não entendem a necessidade da mudança, será difícil de implementar;
- o compromisso dos líderes e o consenso para gerar mudanças;
- o histórico de mudanças bem-sucedidas ou frustradas da organização.

**Em 2012, participei profissionalmente de uma organização que tentava implementar, pela quarta vez, o programa de qualidade conhecido como 5 S. As primeiras reuniões de conscientização e diagnóstico refletiam o nível de frustração e raiva de seus membros por repetir um programa que para eles não era útil e sem sentido. Primeiramente foi necessário trabalhar sobre a resistência e frustração às mudanças para reverter a situação. O programa teve sucesso quando a direção compreendeu a dificuldade e concordaram em ser ajudados para aprender a implementar a nova ferramenta (Scorza, 2016).**

- **O tempo que levará a mudança.** Quanto mais longa for a duração de um processo de mudança, menor será a propensão a mudar. Se as mudanças forem visualizadas no curto prazo, é mais provável que aconteça, pois os resultados obtidos podem ser vistos por todos os colaboradores, de forma evidente e rápida. Isso produz mais energia para continuar a transformação. Aconselha-se que as mudanças de longo prazo contenham objetivos de curto

# Coaching e liderança

e médio prazo, para que a moral dos colaboradores e da equipe de gestão não diminua e o processo continue.

- **Os recursos atribuídos.** Muitos fracassos são devido ao gerenciamento inadequado de recursos ou à insuficiência para a implementação do projeto. A prioridade na alocação de recursos é fundamental para a obtenção dos resultados propostos.
- **O número de iniciativas de mudança simultâneas.** Nem todas as mudanças precisam ser implementadas simultaneamente. Esse costume ou conduta das organizações parece ser uma constante. Quando isso acontece, gera estresse, cansaço e exige muita tolerância à pressão por conta de todos os problemas acarretados por essa situação. Recomenda-se dividir o processo de mudança em diferentes projetos e etapas. Além disso, é importante atribuir a pessoas diferentes, para que não se sobreponham.
- **O desenvolvimento de certas competências-chave** pelo pessoal de condução da organização, que será responsável por liderar o processo de mudança.

Entre as competências exigidas estão habilidade de liderança, flexibilidade e adaptabilidade à mudança; o domínio da negociação para enfrentar situações de conflito ou interesses conflitantes, para aprender a discordar após buscar o consenso para dar seguimento ao projeto.

- **A cultura e o ambiente de trabalho.** A satisfação no emprego é a atitude geral de um colaborador em relação ao seu trabalho. Quando as pessoas falam sobre as atitudes dos colaboradores, geralmente estão se referindo à satisfação no posto. Você está satisfeito com seu trabalho? Por quê? É apenas pelo dinheiro ou há outros fatores envolvidos? De acordo com os estudos da American Society Training Development (2012), os fatores são:
  - satisfação no trabalho;
  - participação no posto de trabalho;
  - compromisso organizacional.
- **A satisfação no trabalho:** cada pessoa tem sua própria lista com a qual atinge ou não seu nível de satisfação no trabalho. Um líder deve conhecer a medida desses fatores e, poder satisfazê-la lhe permitirá ter uma maior predisposição para enfrentar as mudanças necessárias. Do contrário, caso seja iniciado um processo de mudança, o fracasso está presente antes mesmo do início.

## Coaching e liderança

- **A participação no posto de trabalho:** é o grau de identificação de um colaborador que se identifica com seu trabalho; participando ativamente e considerando seu desempenho no trabalho importante para a sua autoestima. Se uma pessoa não se sente confortável com seu trabalho, ela sofre de vazio, falta de pertencimento e significado. É importante que o colaborador sinta que é útil para a organização pelo que faz e pelo papel que desempenha. O líder deve dialogar com os colaboradores buscando saber se estão confortáveis com suas tarefas e se estão de acordo com seu perfil de trabalho.
- **O compromisso organizacional:** representa a orientação de um colaborador para a organização em termos de lealdade, identificação e participação na organização. Isso é alcançado, quando os dois pontos anteriores são cumpridos, ou seja, colaboradores que estão satisfeitos com o emprego e têm participação no trabalho.

A cada dia é necessário reafirmar o compromisso não só dos colaboradores, mas também das lideranças da organização esportiva. O compromisso é dar feedback mútuo entre todos os membros da organização.

## Unidade 2.O Coaching para desenvolver mudanças nas organizações esportivas

### 4.2.1 Visão compartilhada

Os empreendedores criaram organizações a partir de ideias que conseguiram concretizar. Também é comum ouvir que a organização nasceu nos fundos da casa, na garagem ou em uma reunião de amigos.

A partir da teoria, tenta-se explicar a importância de definir a visão da organização e deixar tudo por escrito para depois compartilhar com todos os colaboradores. Mas nem sempre é possível explicar como se constrói a visão da organização.

Uma visão e missão organizacional, onde o líder precisa trabalhar para responder a uma série de perguntas, como as seguintes:

Para que existe a organização? O que aspira a organização? Como será o futuro da organização? Quais são seus objetivos organizacionais? Quais são seus elementos que a diferenciam de outras organizações?

O conjunto de respostas será o início do modelo de visão pretendido, que responderá à grande pergunta: Para onde queremos que a organização vá e qual é a situação que queremos no futuro?

Uma visão é a expressão de desejo e orientação para o futuro. Deve ser escrita de forma positiva, encorajadora, inspiradora, realista, possível e complementar à missão estabelecida pela organização e seus princípios e valores.

O líder, através do *coaching*, será o encarregado de dar vida à visão dos colaboradores e de todos os que compõem a organização (colaboradores, sócios, comunidade etc.), para que saibam para onde estão indo e por que fazem o que fazem diariamente.

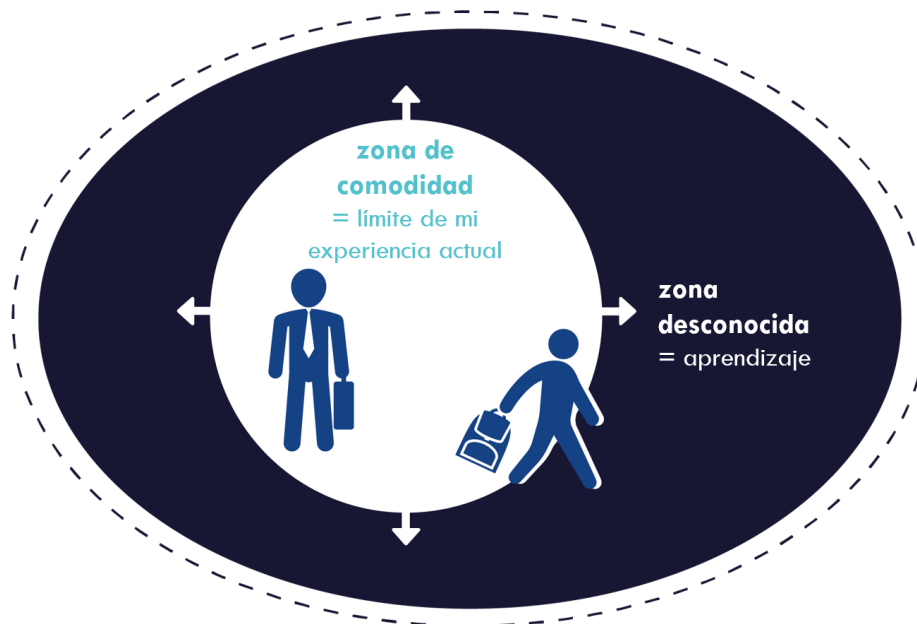
### 4.2.2 Desafiar o status quo

O líder, para produzir as mudanças, deve desafiar o status quo. Por meio do coaching, deverá trabalhar a zona de conforto dos colaboradores.

# Coaching e liderança

Sair da zona de conforto (figura 7) é um modelo desenvolvido por Alasdair White (2008), no qual se fala da zona de conforto como um ambiente conhecido onde cada pessoa se move sem grandes inconvenientes.

**Figura 7: A zona de conforto**



ORIGINAL	TRADUÇÃO
Zona de comodidad = límite de mi experiencia actual	Zona de conforto = limite da minha experiência atual
Zona desconocida = aprendizaje	Zona desconhecida = aprendizagem

Fonte: [Imagem sem título na zona de conforto], 2013,  
<http://consentido2.blogspot.com.ar/2013/03/zona-de-confort.html>

O vídeo a seguir ilustra as principais ideias do modelo que levantamos anteriormente:

Fonte: **Inkownation** [inKNOWation]. (terça-feira, 27 de novembro de 2012). *Motivação, sair da sua zona de conforto* [YouTube]. Obtido em [https://www.youtube.com/watch?v=i07qz\\_6Mk7g&feature=youtu.be](https://www.youtube.com/watch?v=i07qz_6Mk7g&feature=youtu.be)

Em torno da zona de conforto está a zona de aprendizagem, que é aquela à qual devemos recorrer para não continuar fazendo mais do mesmo. Esta zona é desconhecida e frequentemente produz

# Coaching e liderança

medo. Medo do desconhecido, medo do fracasso, medo do que vão dizer. A ideia de futuro pode ser assustadora, por isso será necessário desenvolver autoconfiança e autoestima.

Observar, ver coisas diferentes, experimentar, quando nos propomos a fazer isso, também estamos nos propondo a fazer parte do processo de aprendizagem. É necessário ampliar a zona de conforto, incorrer em novas formas de ver e analisar a realidade, aprender, aprender e aprender. Não se perde o que a gente tem, ao contrário, somam-se experiências: mais do que mudar, significa evoluir e se desenvolver.

A tensão emocional e criativa aparece, operando como duas forças opostas. A tensão emocional gira em torno da zona de conforto e a tensão criativa, em direção à zona de aprendizagem, gerando uma energia motivadora que deve ser maior do que a energia negativa, que produz medo.

Essa tensão emocional deve ser positiva e para saber administrar os medos e enfrentá-los, confiando em si mesmo, tendo uma visão de futuro cheio de oportunidades. Assim, será mais fácil escolher melhor os objetivos e ter maior clareza do que a gente se propõe. Em outras palavras, é encontrar um quê (objetivo) que nos motive. É preciso comparar o ponto de partida com o destino e tomar consciência do que falta aprender. Finalmente, é importante perguntar a si mesmo por que deseja realizar esse sonho. Ser persistente, positivo e administrar bem a estratégia será a chave para o sucesso.

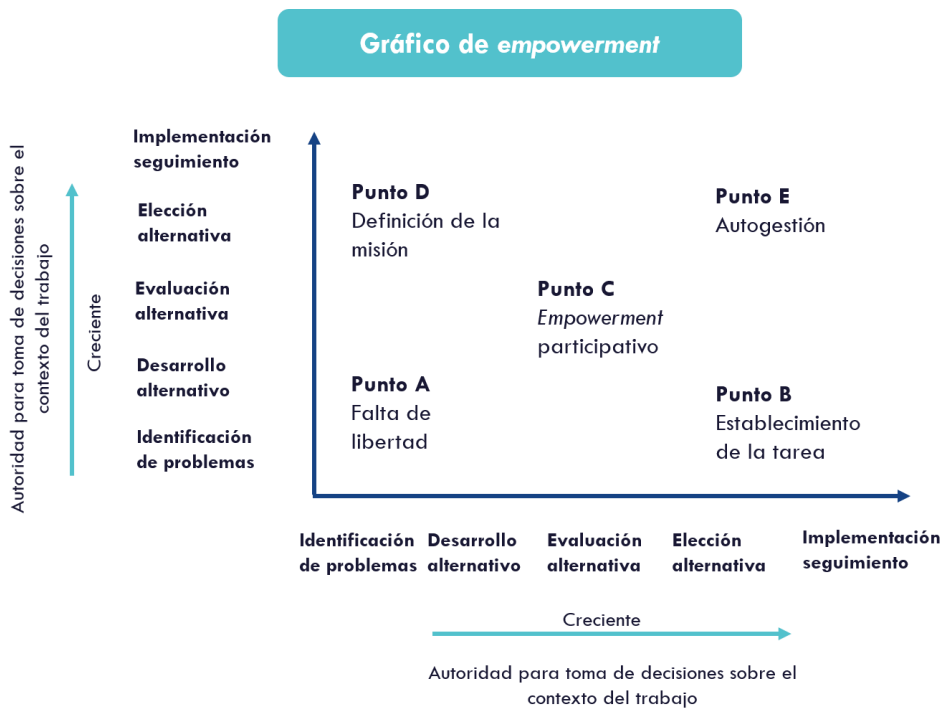
*O coaching*, além de ser orientado para aprender a sair da zona de conforto, deve ser orientado a capacitar os colaboradores para que tomem decisões e sejam responsáveis pelos resultados obtidos (*empowerment*), tema que veremos a seguir.

## 4.2.3 Empowerment

Ford e Fottler (1996) realizaram uma investigação entre as principais organizações da América do Norte, na qual descrevem 5 etapas na transferência de autoridade, o que se reflete na figura 8.

# Coaching e liderança

Figura 8: Gráfico de *empowerment*



ORIGINAL	TRADUÇÃO
Gráfico de empowerment	Gráfico de empowerment
Autoridad para toma de decisiones sobre el contexto de trabajo	Autoridade para a tomada de decisões sobre o contexto de trabalho
Creciente	Crescente
Implementación seguimiento	Implementação seguimento
Elección alternativa	Escolha alternativa
Evaluación alternativa	Avaliação alternativa
Desarrollo alternativo	Desenvolvimento alternativo
Identificación de problemas	Identificação de problemas
Punto A falta de libertad	Ponto A Falta de liberdade
Punto B Establecimiento de la tarea	Ponto B Estabelecimento da tarefa
Punto C Empowerment participativo	Ponto C Empowerment participativo
Punto D Definición de la misión	Ponto D Definição da missão
Punto E Autosugestion	Ponto E Autossugestão
Creciente	Crescente
Autoridad para toma de decisiones sobre el contexto de trabajo	Autoridade para a tomada de decisões sobre o contexto de trabalho

Fonte: Ford e Fottler, 1996, p. 109

# Coaching e liderança

**Ponto A (falta de liberdade):** representa o tipo tradicional de cadeia de montagem de um trabalho altamente rotineiro. A tarefa é realizada por uma pessoa e supervisionada por outra. Não há poder de decisão associado a esta tarefa. O colaborador é usado da cabeça aos pés.

**Ponto B (estabelecimento da tarefa):** representa a essência de muitos programas de *empowerment* usados hoje. O colaborador recebe grande responsabilidade para decidir sobre o conteúdo do trabalho e pouca margem para decidir sobre o contexto. O colaborador detém poder para tomar decisões sobre a melhor forma de realizar a tarefa atribuída.

A gestão define a missão e as metas e capacita o colaborador a encontrar a melhor maneira de alcançá-las. Ao usar essa estratégia de *empowerment*, a administração espera que seus colaboradores apliquem seu conhecimento e intelecto de trabalho, para descobrir maneiras de melhorar continuamente.

O ponto B representa um afastamento significativo do ponto A, porque os colaboradores estão totalmente envolvidos na tomada de decisões em relação ao conteúdo do trabalho.

Os colaboradores ou equipes redesenham os trabalhos. Eles podem redesenhar suas tarefas para incorporar mais conteúdo ou desenvolver novas habilidades.

Eles têm energia e liberdade para decidir como fazer seu trabalho, obter mais *feedback* e compreender melhor suas tarefas. Com essa estratégia, muitos funcionários consideram esses empregos enriquecidos mais motivadores e recompensadores, levando a um trabalho de melhor qualidade. Mesmo quando a administração restringe o *empowerment* às decisões sobre o conteúdo do trabalho, a motivação dos funcionários é estimulada para aqueles que valorizam a realização e o crescimento. O provável sucesso dessa estratégia depende de outros fatores que estão fora do controle dos funcionários, como a estrutura organizacional, os sistemas de recompensa e o apoio da alta gerência.

**Ponto C (empowerment participativo):** representa uma área típica de grupos de trabalho autônomos, aos quais é delegado um certo compromisso para a tomada de decisões sobre o conteúdo, bem como o contexto do trabalho. Esses grupos, em geral, participam da identificação de problemas, busca de alternativas e recomendação da melhor alternativa no conteúdo do trabalho.

**Ponto D (definição da missão):** representa uma situação incomum e raramente discutida na literatura sobre *empowerment*. Aqui, os funcionários têm autonomia para decidir sobre o contexto do trabalho, mas não sobre o conteúdo. Por exemplo, um grupo de manutenção tem a tarefa de decidir se um fornecedor externo pode ou não executar uma determinada tarefa com mais eficácia do que os funcionários atuais.

**Ponto E (autogestão):** representa uma área na qual os colaboradores têm autoridade total sobre o conteúdo e o contexto de trabalho. Fazer isso requer uma confiança

considerável na capacidade dos funcionários de usar o novo poder que lhes foi conferido de uma forma que contribua para a eficácia da organização.

Requer um grande comprometimento por parte dos colaboradores no desenvolvimento da missão e objetivos da empresa. Além da confiança de que o colaborador está disposto, deseja e é capaz de tomar decisões no seu trabalho que reflitam em contribuições prudentes, inteligentes e adequadas aos objetivos da organização.

Delegar poder a uma pessoa para tomar decisões sobre o conteúdo e o contexto de um trabalho que respondam à forma e às condições ambientais, às inovações tecnológicas e desafios competitivos é a mais alta expressão de confiança. Por razões óbvias, poucas empresas permitem que muitas pessoas, fora das que estão na esfera gerencial ou vendedores de alto nível, possam operar no nível de autogestão.

Os poucos exemplos disponíveis neste nível de *empowerment* tornam-no responsável de muitos benefícios, entre outros, maior produtividade, melhor atenção, menor rotatividade e melhorias na qualidade dos produtos e na qualidade de vida de trabalho dos funcionários.

O gráfico ilustra apenas as etapas de *empowerment* que permitem aos líderes decidir para qual nível de *empowerment* ao qual sua organização está pronta. O que pode ser feito para implementar o nível desejado de participação para tomar decisões relacionadas ao trabalho.

Claro que existem algumas limitações organizacionais. O *empowerment* pode ser menos apropriado quando a estrutura básica de negócios prioriza um custo baixo e um alto volume de operações, onde o relacionamento com o cliente é de curto prazo, a tecnologia é simples e monótona, o ambiente de negócios altamente previsível e onde os funcionários têm poucas necessidades de crescimento, baixas necessidades sociais e habilidades interpessoais insuficientes.

Por outro lado, onde o serviço está adaptado de acordo com as necessidades ou é personalizado, as relações são de longo prazo, a tecnologia é complexa, o ambiente é imprevisível e os funcionários têm grandes necessidades de crescimento, necessidades sociais e fortes relações interpessoais, os benefícios potenciais do *empowerment* podem ser significativos.

## 4.2.4 Liderar e "coaching" das emoções

A mudança é inevitável e também faz parte da própria vida. Desde o nascimento até a morte, os seres humanos estamos em contínua e permanente mudança. Nosso organismo se adapta e permanece em equilíbrio, nossa fisiologia está continuamente se

# Coaching e liderança

alterando de forma quase imperceptível para nós. Se nossa natureza humana muda continuamente, por que ter medo da mudança? Isso depende da nossa atitude.

Depende da nossa atitude diante da mudança e como respondemos a isso. A atitude para mudar pode ser melhorada e é possível aprender a alterá-la.

Aprende-se a negar ou aceitar a mudança, mas uma coisa é certa, é difícil evitar a mudança.

Mudar significa modificar nosso comportamento ou maneira de pensar em uma nova situação. Mudar também implica crescer e você cresce quando aprende.

A forma de aprendizado de uma pessoa para outra é diferente e isso faz a diferença. Existem pessoas que têm mais medo do que outras, não porque nasceram assim, mas porque foram ensinadas e aprenderam a ser assim. A boa notícia é que, embora a personalidade não mude, a forma de reagir a uma determinada situação pode mudar, e isso se consegue desenvolvendo habilidades e não repetindo as velhas fórmulas conhecidas.

As habilidades são desenvolvidas a curto, médio ou longo prazo. Para isso, o coach deverá trabalhar com o coachee para desenvolver essa atitude proativa e positiva para mudar. Será necessário esforço, perseverança e o apoio para atingir os objetivos traçados.

É preciso ter em mente que a mudança assusta quando:

- não temos certeza de como lidar com novas situações;
- pode gerar perdas (físicas, morais, emocionais, etc.);
- o risco de possíveis falhas é alto;
- gera uma sensação de falta de controle;
- seus benefícios não são visualizados.

Para atingir a mudança, é importante lembrar que podemos escolher a atitude que queremos ter. É importante reconhecer nossos medos ou preocupações para analisá-los, descartá-los ou resolvê-los.

É apropriado usar nossas habilidades e pontos fortes para examinar e resolver os possíveis obstáculos e, por último, ter em mente que sempre podemos aprender e progredir.

Comete-se um erro grave quando alguém se propõe mudar e não pede ajuda. Na maioria das vezes, para fazer uma mudança é realmente necessário ter a ajuda de outras pessoas (*coach*). A onipotência e ser autodidata conspiram diretamente contra o aprendizado verdadeiro e profundo e, portanto, com a possibilidade de gerar mudanças pessoais.

# Coaching e liderança

**A aprendizagem e a mudança pessoal andam de mãos dadas. Auxiliados por um terceiro elemento que atua como guia, tutor ou coach.**


O coaching, como dissemos no Módulo 1, é uma técnica usada nas organizações para ajudar as pessoas a obter melhores resultados a partir da aprendizagem e da mudança pessoal.

**“Viktor Emil Frankl foi um neurologista, psiquiatra e filósofo austríaco, fundador da Logoterapia e da análise existencial. Ele sobreviveu de 1942 a 1945 em vários campos de concentração nazistas, incluindo Auschwitz e Dachau” (Centro de Logoterapia, s. f., <https://bit.ly/2DzUFgu>). A partir dessa experiência, escreveu o livro “O homem em busca de sentido” (2004).**

É importante que o coachee (pessoa a ser treinada) esteja disposto a ser ajudado e aceite a experiência de aprendizagem correspondente.

Para finalizar o que vimos nos 4 módulos que percorremos, ficaremos com uma reflexão de Viktor Frankl (figura 9), que resume a visão interna que devemos ter na vida para aprender e fazer mudanças pessoais.

**Figura 9: Aprender a mudar de atitude**



**“Todo puede serle arrebatado a un hombre, menos la última de las libertades humanas: el elegir su actitud en una serie dada de circunstancias, de elegir su propio camino. ¿No podemos cambiar la situación? Si no está en tus manos cambiar una situación que te produce dolor, siempre podrás escoger la actitud con la que afrontes ese sufrimiento.”**  
– Viktor Frankl

ORIGINAL	TRADUÇÃO
“Todo puede serle arrebatado a un hombre, menos la última de las libertades humanas: el elegir su actitud en una serie dada de circunstancias, de elegir su propio camino. ¿No podemos cambiar la situación? Si no está en tus manos cambiar una situación que te produce	“Tudo pode ser arrebatado a um homem, exceto a última das libertades humanas: escolher sua atitude em um determinado conjunto de circunstâncias, de escolher seu próprio caminho. Não podemos mudar a situação? Se não está nas suas mãos mudar uma situação que lhe causa dor, você sempre

## Coaching e liderança

dolor, siempre podrás escoger la actitud con la que afrontes ese sufrimiento”.	pode escolher a atitude com que vai enfrentar esse sofrimento”.

Fonte: [Imagem sem título sobre Viktor Frank], s. f., <https://bit.ly/3idK6i8>

## Referências

**Bigfive-test.** (s.f.). *Big five personality test*. Obtido em <https://bigfive-test.com/test>

**Centro de Logoterapia.** (s.f.). *Biografia de Víctor Frankl* [site]. Obtido em <https://www.centrodelogoterapiacr.org/viktor-frankl>

**Club Atlético Boca Juniors.** (s. f.). *Primeros en el mundo* [site] Obtido em <http://www.bocajuniors.com.ar/el-club/iso9001>

**CONMEBOL** (2018). *Reinvertiendo en el fútbol*. Obtido em <http://www.conmebol.com/70congreso/reinvertiendo-en-el-futbol-2018>

**Ford, R. e Fottler, M.** (1996). O empowerment. Na *Revista Gestión*.

**Frank, V.** (2004). *El hombre en busca de sentido*. Argentina: Herder.

[Imagem sem título sobre Viktor Frank]. (s. f.). Obtida em <http://akifrases.com/frase/201624>

[Imagem sem título sobre a zona de conforto]. (2013). Obtida em <http://consentido2.blogspot.com.ar/2013/03/zona-de-confort.html>

**Inkownation** [Marcelo Lacava]. (terça-feira, 18 de dezembro de 2012). *Motivação, sair da sua zona de conforto* [YouTube]. Obtido em <http://www.youtube.com/watch?v=RSUykLfEmVE>

**Nguyen, Q. e Mintzberg, H.** (2003). Com o ritmo adequado. Na *Revista Gestión de Negocios* (4)6 pp. 112-118.

**Racing Club.** (2017). Relatório de gestão 2017 [pdf]. Obtido em <https://www.racingclub.com.ar/informes/>

**White, A.** (2008). From Comfort Zone to Performance Management. *White and MacLean Publishing*. Obtido em <http://www.whiteandmaclean.eu/from-comfort-zone-to-performance-management/>

**Zenger, J.** (2011). *O líder extraordinário*. Espanha: Profit.