

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE EDUCAÇÃO FÍSICA, FISIOTERAPIA E DANÇA

Gustavo Cunha da Silva

**O COACHING ESPORTIVO NA PRÁTICA: A INTERVENÇÃO NUMA EQUIPE DE
VOLEIBOL DE ALTO RENDIMENTO**

Porto Alegre

2017

Gustavo Cunha da Silva

**O COACHING ESPORTIVO NA PRÁTICA: A INTERVENÇÃO NUMA EQUIPE DE
VOLEIBOL DE ALTO RENDIMENTO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Educação Física, Fisioterapia e Dança da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Licenciado em Educação Física.

Orientador: Prof. Dr. Mauro Myskiw

Porto Alegre

2017

Gustavo Cunha da Silva

**O COACHING ESPORTIVO NA PRÁTICA: A INTERVENÇÃO NUMA EQUIPE DE
VOLEIBOL DE ALTO RENDIMENTO**

Conceito Final:

Aprovado em de de

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. José Cícero Moraes - UFRGS

Orientador Prof. Dr. Mauro Myskiw - UFRGS

Dedico esse trabalho ao meu filho Henry.

AGRADECIMENTOS

Agradecer foi uma lição que aprendi ao longo desses últimos anos de jornada. Ainda tenho muito que aprender a respeito, mas vou aproveitar a oportunidade para agradecer quem fez parte de alguma maneira desse momento.

Gostaria de agradecer a minha família que apoiou, cada um do seu jeito, a minha escolha de deixar uma carreira no direito para seguir em busca dos meus sonhos no esporte e na educação física.

Agradecer ao meu filho Henry, que veio durante a faculdade para servir de inspiração e motivação, agradecer a Erica, que tem exercido muito bem o seu papel de mãe, fazendo de tudo para que ele cresça feliz e saudável, desenvolvendo o máximo do seu potencial.

Agradecer a todos os integrantes do Vôlei Canoas, gestão, comissão técnica e atletas, que me receberam muito bem e participaram de todas as atividades propostas. Em especial ao treinador Marcelo Fronckowiak, atualmente auxiliar técnico da seleção brasileira de vôlei, que possibilitou a oportunidade para a realização do trabalho. Também agradecer ao Almir Beltrame, Leonardo Senna e ao Gustavo Endres, integrantes da gestão que abriram as portas do Vôlei Canoas para que eu pudesse colocar em prática toda a teoria que estava aprendendo nos últimos anos sobre coaching e desenvolvimento humano.

Agradecer aos funcionários da ESEFID que mantêm a estrutura em perfeitas condições para o andamento das atividades, aos professores que dedicaram seu tempo e sabedoria para formar alunos preparados para o exercício de suas funções, ao professor Mauro, meu orientador, que ajudou na elaboração e desenvolvimento do trabalho.

Para finalizar, agradecer aos colegas, principalmente da barra 2014/1, a única na história da ESEFID a completar uma pirâmide de 21 pessoas, por todos os momentos e pelos inúmeros trabalhos e apresentações realizados juntos.

“Sempre que houver alternativas, tome cuidado. Não opte pelo conveniente, pelo confortável, pelo respeitável, pelo socialmente aceitável, pelo honroso. Opte pelo que faz seu coração vibrar. Opte pelo que gostaria de fazer, apesar de todas as consequências.” Osho

RESUMO

Este trabalho trata sobre uma experiência de inserção do Coaching Esportivo em um time de vôlei da elite nacional, durante uma temporada. Mesmo com a evolução constante do esporte de alto rendimento, ainda existem áreas com grande potencial de desenvolvimento que estão sendo pouco aproveitadas. Com base em um estudo do tipo descritivo com delineamento exploratório, de abordagem qualitativa, o presente trabalho descreve os conceitos e fundamentos do Coaching Esportivo, seus processos e seus níveis de desenvolvimento. Depois, descreve, interpreta e analisa como foi a experiência na prática da implementação do Coaching esportivo, as sessões, as ferramentas utilizadas e os resultados alcançados no Vôlei Canoas, durante a temporada 2016-2017. A conclusão é que a inserção do Coaching Esportivo pode contribuir para o desenvolvimento de equipes de alto rendimento, podendo gerar melhoria nos resultados em competições.

Palavras-chave: Coaching Esportivo. Treinador. Esportes. Vôlei. Desenvolvimento pessoal. Alto rendimento. Alta performance.

ABSTRACT

This work is about an experience of insertion of Sports Coaching into a national elite volleyball team during a season. Even with the constant evolution of high-performance sports, there are still areas with great potential for development that are being underused. Based on a descriptive study with a qualitative approach, this paper describes the concepts and fundamentals of Sports Coaching, its processes and its levels of development. Afterwards, he describes, interprets and analyzes how experience in the practice of the implementation of sports coaching, sessions, tools used and results achieved in Vôlei Canoas during the 2016-2017 season was. The conclusion is that the insertion of the Sports Coaching can contribute to the development of teams of high performance, and can generate improvement in the results in competitions.

Keywords: Sports Coaching. Coach. Sports. Volleyball. Personal development. High yield. High performance.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 O COACHING ESPORTIVO	12
2.1 O SURGIMENTO DO COACHING	13
2.2 O FUNCIONAMENTO DO COACHING	14
2.3 BENEFÍCIOS DO COACHING	15
3 PROCESSOS DO COACHING	16
3.1 AUTOCONHECIMENTO	16
3.2 FOCO	16
3.3 PLANEJAMENTO	17
3.4 AÇÃO	17
3.5 RESULTADOS	17
3.6 MELHORIA CONTÍNUA	18
4 NÍVEIS DE DESENVOLVIMENTO	19
4.1 ESPIRITUAL / IDENTIDADE	21
4.2 FÍSICO	22
4.3 EMOCIONAL / COMPORTAMENTAL	22
4.4 CAPACIDADES-HABILIDADES	24
4.5 MENTAL	25
4.6 SISTÊMICO	25
4.7 UNIVERSAL / DIVINO	26
4.8 AMBIENTE	26
5 ESCOLHAS METODOLÓGICAS	27
5.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	27
5.2 LOCAL E INTERLOCUTORES DO ESTUDO	27
5.3 PROCESSOS DE PESQUISA E CUIDADOS ÉTICOS	28
5.4 RESULTADOS E ANÁLISES	29
6 O COACHING ESPORTIVO NA PRÁTICA	30
6.1 FERRAMENTA RESULTADOS ESPERADOS	30
6.2 FERRAMENTA PRINCÍPIOS, VALORES E PROPÓSITOS	31
6.3 FERRAMENTA RODA DAS COMPETÊNCIAS	32
6.4 FERRAMENTA FÍSICO / AMBIENTE	34
6.5 FERRAMENTA MISSÃO E VISÃO	35

6.6 FERRAMENTA CANAIS DE COMUNICAÇÃO.....	37
6.7 FERRAMENTA PERFIL COMPORTAMENTAL.....	39
6.8 FERRAMENTA CRENÇAS	41
6.9 FERRAMENTA ESCALA DE GARRA	41
6. 10 OUTRAS FERRAMENTAS.....	43
6.11 DEPOIMENTOS.....	43
6.12 RESULTADOS GERAIS E DISCUSSÕES	46
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	49
REFERÊNCIAS	51
ANEXO A – FERRAMENTAS UTILIZADAS NAS SESSÕES	53

1 INTRODUÇÃO

O esporte de alto rendimento, para alcançar ou manter a excelência diante dos oponentes, vem aumentando a sua complexidade ao longo das últimas décadas, trazendo novos especialistas e tecnologias para auxiliarem na preparação e apoio de atletas e equipes.

Por muito tempo, o trabalho de um treinador foi suficiente para implementar questões físicas, técnicas e táticas de atletas e equipes, mas com o desenvolvimento dos esportes e dos níveis de competição, novos especialistas foram sendo agregados ao treinador em busca de melhores resultados.

Por mais preparados fisicamente que os atletas estejam, já há consenso de que a preparação mental e a emocional têm enorme influência nos resultados, onde a falta desse preparo pode trazer resultados frustrantes. Isso acontece porque jogamos dois jogos, um interno e outro externo.

Todos os jogos se compõem de duas partes: um jogo exterior e um Jogo Interior. O exterior é jogado contra um adversário para superar obstáculos exteriores e atingir uma meta externa. O domínio desse jogo é assunto de vários livros, que dão instruções de como utilizar uma raquete ou um taco e como posicionar os braços, as pernas ou o tronco para alcançar os melhores resultados. Mas por algum motivo, a maioria de nós tem mais facilidade para lembrar destas instruções do que para executá-las. (GALLWEY, 1996, p. 13)

Saber lidar com as questões internas reflete diretamente tanto nos resultados do atleta como na sua vida pessoal. Não basta manifestar um talento técnico ou físico, para ser um atleta de destaque é preciso também determinação, garra, disciplina e foco, ou seja, conforme Gallwey (1996, p. 13), “este é o jogo que se desenrola na mente do jogador, e é jogado contra obstáculos como a falta de concentração, nervosismo, ausência de confiança em si mesmo e autocondenação.”

Uma das intervenções que pode colaborar decisivamente no fortalecimento desse jogo que ocorre na mente dos jogadores é o Coaching.

O papel do coaching esportivo é ser uma disciplina complementar e valiosa para o esporte. O coach deve ser um profissional com formação sólida, que utiliza técnicas e ferramentas testadas e aprovadas para promover e sustentar mudanças positivas com o objetivo de ampliar a performance humana, auxiliando o trabalho do treinador e dos demais integrantes do clube. O processo de coaching se constrói

sobre aspectos físicos, sociais, cognitivos e afetivos. (D'ÁVILA E TAVARES, 2014, p. 29)

Nessa perspectiva, este trabalho de conclusão de curso reflete uma intervenção de Coaching numa equipe de alto rendimento do voleibol nacional. Não se trata apenas de um relato de experiência, mas de uma abordagem analítica sobre o trabalho realizado. O objetivo deste estudo foi a apresentar o Coaching esportivo e analisar a experiência ocorrida com a inserção do Coaching, na equipe do Vôlei Canoas, na temporada 2016-2017, identificando os pontos positivos do processo, as dificuldades e a percepção dos resultados.

As análises apresentadas estão baseadas nas descrições e percepções sobre as sessões realizadas e um conjunto de ferramentas que foram utilizadas durante o trabalho de coaching no clube.

Esta investigação se justifica, pois analisa uma alternativa que possa complementar a preparação esportiva, buscando melhorar a performance e os resultados em uma equipe do alto rendimento, através do Coaching.

O coaching tem sua origem no esporte, mas vem sendo pouco aproveitado pelas instituições de ensino e pelos profissionais da educação física. O presente trabalho busca reaproximar o coaching e a educação física para melhorar o desenvolvimento do esporte competitivo ou até mesmo o esporte de formação.

2 O COACHING ESPORTIVO

Coaching é um processo sistematizado de aprendizagem e desenvolvimento de competências comportamentais, mentais e emocionais direcionado à conquista de objetivos e obtenção de resultados planejados. Coaching é uma metodologia de desenvolvimento humano, através da qual se procura criar um contexto transformacional para o alcance de um estado desejado.

Segundo John Withmore (2012, p. 17) “Coaching é desbloquear o potencial das pessoas para maximizar seu próprio desempenho. É ajudá-las a aprender em vez de ensinar a elas”. Já para Gustavo D’Ávila e Lulinha Tavares (2014, p. 19), “[...] o coaching pode ser definido como um processo eficaz que alavanca as mudanças, despertando o máximo potencial e colaborando para que as pessoas, equipes e instituições alcancem sua metas e objetivos”.

O Coaching Esportivo é o processo direcionado para práticas esportivas. Assim sendo, as ferramentas utilizadas no coaching são adaptadas e aprimoradas com foco de melhorar o desempenho e os resultados de atletas, profissionais do esporte e equipes esportivas. Para D’Avila e Tavares,

O Coaching esportivo busca deslocamentos enquanto a psicologia dos esportes procura por significados. Desta forma, Coaching Esportivo tem o escopo diferente daquele da psicologia dos esportes, embora possam ocorrer mínimas sobreposições temporárias. O Coaching foca sempre no futuro, ajusta os objetivos, encoraja o caminhar em direção a novas conquistas e realizações.

[...]

Coaching esportivo se traduz na aplicação do processo de Coaching dentro do universo do esporte, lançando mão de todas as suas técnicas e ferramentas, com o objetivo de obter excelência. (D’AVILA; TAVARES, 2014, p. 29 e 30)

Coach Esportivo é o profissional responsável pela aplicação das técnicas de Coaching direcionadas ao esporte. O Coach entende e se especializa continuamente sobre tudo no que se refere ao ser humano, ao processo de mudanças e aumento de performance. Busca conhecer sobre a psique e a interação espírito, mente, emoções e corpo.

Já o Coachee é o cliente. É a pessoa ou grupo de pessoas que busca desenvolvimento e melhora de resultados através do Coaching.

O Coaching entende que:

Performance = Potencial - Interferências

Baseado nesse entendimento, o objetivo do Coaching é aumentar os potenciais e diminuir as interferências para elevar a performance, trazendo como consequência melhores resultados.

2.1 O SURGIMENTO DO COACHING

As primeiras ideias de Coaching surgiram justamente no Esporte com W. Timothy Gallwey, mais conhecido como Tim Gallwey. Esse americano foi o precursor dessa nova metodologia.

Gallwey foi tenista profissional e em 1971 passou a atuar também como treinador de tênis, e logo começou a perceber que os treinamentos convencionais geravam o diálogo interno que comprometia o desempenho dos atletas. (GALLWEY, n/d)

Desde então, iniciou um tipo de treinamento esportivo que envolvia principalmente a adoção de uma nova postura de pensamento de eliminar completamente a autocrítica.

O ensino do tênis, do esqui e do golfe foi abordado há mais de duas décadas pelo educador e especialista em tênis de Harvard, Timothy Gallwey, que lançou o desafio com um livro intitulado, *The Inner Game of Tennis* (O Jogo Interior do Tênis), rapidamente seguido por *The Inner Skiing* (O Esqui Interior) e *The Inner Game of Golf* (O jogo interior do golfe). A palavra “interior” era usada para indicar o estado subjetivo do jogador ou, para usar as palavras de Gallwey: “o adversário dentro da própria cabeça é mais formidável do que o do outro lado da rede” [...] Gallwey chegou a afirmar que, se o coach é capaz de ajudar o jogador a eliminar ou reduzir os obstáculos internos a seu desempenho, ocorrerá uma inesperada capacidade natural para aprender e para realizar sem a necessidade de muita contribuição técnica da parte do coach. (WITHMORE, 2012, p. 16)

Em 1974, Tim lançou o livro *The Inner Game of Tennis* (O Jogo Interior de Tênis), contando sua nova metodologia de ensino. O Inner Game ou Jogo Interior parte da seguinte ideia: quando praticamos um esporte competitivo, estamos, na verdade, disputando dois jogos: um com o adversário (que ele chama de jogo externo) e outro consigo mesmo (o jogo interior). Ao enfrentar um adversário - literalmente, aquele que nos cria as situações adversas - o esportista passa por um processo de autoconhecimento e de superação interior (GALLWEY, 2016).

Primeiro, autoconhecimento; porque precisa conhecer todos os recursos que tem para lidar com os desafios que seu oponente cria. Segundo, superação interior; pois em algum momento de sua história esportiva vai enfrentar um oponente tão difícil, mas tão difícil que, se quiser superá-lo um dia, terá de desenvolver recursos que não possuía antes. Este é o processo chamado por Gallwey (2016) de “jogo interior”.

Olhando por este ponto de vista, o atleta pode encarar seus adversários como seus melhores amigos. Quanto mais capaz, habilidoso e treinado ele for, mais precisará desenvolver seu potencial.

2.2 O FUNCIONAMENTO DO COACHING

O Coaching é sustentado principalmente no Autoconhecimento do Ser Humano. Quanto melhor é esse conhecimento, melhor são os resultados pretendidos.

Através de técnicas e ferramentas, o processo de Coaching é desenvolvido com base em perguntas chaves, encontrando objetivos claros a serem alcançados, potenciais a serem desenvolvidos e interferências a serem eliminadas, com o objetivo de obter a excelência. (D'ÁVILA E TAVARES, 2014, p. 30)

As sessões de Coaching produzem tarefas que o cliente irá definir para serem cumpridas em datas pré-determinadas.

Para Bruno Juliani:

O processo de Coaching consiste em uma série de sessões em que um coach profissional ajuda seu coachee (o cliente) a passar por uma experiência de autoconhecimento, traçando melhor suas metas; descobrindo as formas mais ágeis para atingi-las e construindo o caminho para realizar os seus sonhos. O número de sessões necessárias depende do empenho e comprometimento do coachee com sua causa. (2012, p. 75)

O Coaching entende que só é possível alcançar a máxima performance quando cada indivíduo da equipe se desenvolva de maneira que ele consiga tomar as melhores decisões de forma autônoma e sincrônica com os demais.

2.3 BENEFÍCIOS DO COACHING

Como o coaching abrange o Ser Humano de maneira integral; a implementação do coaching no esporte pode trazer inúmeros benefícios, em diversas áreas. Para Withmore (2012, p. 27), os principais benefícios são “desenvolver a consciência, a responsabilidade e a autoconfiança”.

Nesse mesmo sentido, D’Ávila e Tavares (2014, p. 30) afirmam que o coaching contribui efetivamente para:

- O aprendizado e amadurecimento emocional;
- A tomada de decisão;
- O planejamento da ação;
- A definição de tarefas;
- A definição de estratégias de remoção de obstáculos.

Além dessas contribuições, o coaching esportivo pode trazer os benefícios descritos no quadro 1:

Quadro 1 - Contribuições do coaching esportivo

Beneficiados	Benefícios
Para atletas e equipes	Aumento da Performance; Autoconhecimento; Concentração; União do grupo; Realização dos objetivos estipulados; Conquista de títulos e competições; Redução do número de lesões; Desenvolvimento físico, emocional e mental.
Para treinadores e gestores	Melhora o relacionamento interpessoal; Aumenta a relação de confiança; Agrega novas competências de liderança; Autoconsciência; Autodisciplina; Motivação; Empatia; Habilidade social.
Para negócios do esporte (Confederações, Federações e Clubes)	Estabelece uma atmosfera de confiança; Alinhamento em todos os níveis estratégicos, conforme missão, visão e valores; Fortalece o pilar da comunicação; Avaliação dos processos empresariais; Promove avaliação e medição; Define claramente futuro desejado, entendendo o objetivo estratégico.

(D’Ávila e Tavares, 2014, p. 30)

3 PROCESSOS DO COACHING

O Coaching pode ser dividido em etapas, que levam o Coachee (cliente) do Estado Atual ao Estado Desejado. Gerônimo Theml (2016), divide o coaching em 5 etapas, tratando o autoconhecimento como parte intrínseca delas. Para reforçar a sua importância, o autoconhecimento foi incluído como uma etapa à parte no presente trabalho.

3.1 AUTOCONHECIMENTO

O autoconhecimento é a base para qualquer pessoa que queira evoluir pessoalmente ou profissionalmente. A evolução acontece a partir do reconhecimento e desenvolvimento dos Potenciais do indivíduo e do reconhecimento e eliminação dos problemas, como cita Divaldo Pereira Franco:

Nesse esforço, faz-se viável o autoconhecimento, como primeiro tentame de crescimento psicológico. A necessidade de tornar a mente um espelho, e postar-se defronte dela desnudo, é inadiável. Somente através de um exame da própria realidade, observando-se sem emoção — o que impede os sentimentos de autocompaixão como os de autopromoção, de justificação ou culpa — consegue-se um retrato fiel do que se é, e do que cumpre fazer-se para mais amar-se e ajudar-se como segmento imediato do esforço. (1995, p. 28)

Gustavo D'Ávila e Lulinha Tavares citam a importância que um coach pode ter na carreira de um atleta auxiliando seu autoconhecimento. Para esses autores:

É justamente neste campo que um Coach pode contribuir imensamente com os atletas profissionais e uma das suas grandes missões, em minha opinião, é contribuir com o autoconhecimento do atleta no início de seu planejamento de carreira, pois ao se conhecer o atleta terá uma visão muito mais clara e genuína acerca de sua nova atividade profissional. (2014, p. 54)

3.2 FOCO

A partir do autoconhecimento, a pessoa enxerga com mais clareza as situações que são relevantes naquele momento, podendo assim focar nos resultados / objetivos / sonhos que pretende alcançar.

Para Paulo Vieira, foco é:

Aproveitar a energia disponível e concentrá-la em um único ponto e assim produzir energia suficiente para que haja mudança... Foco é, portanto, a capacidade humana de concentrar suas energias em um único ponto com força suficiente para produzir mudança e realizações rápidas. (2015, p. 104)

É importante que o foco esteja direcionado para algo que faça sentido na vida do indivíduo, trazendo assim motivação necessária para enfrentar os obstáculos.

A busca do indivíduo por um sentido é a motivação primária em sua vida, e não uma "racionalização secundária" de impulsos instintivos. Esse sentido é exclusivo e específico, uma vez que precisa e pode ser cumprido somente por aquela determinada pessoa. Somente então esse sentido assume uma importância que satisfará sua própria vontade de sentido. (FRANKL, 1984, p. 58)

3.3 PLANEJAMENTO

Com o foco bem definido, é possível planejar linhas de ação para organizar e criar metas/diretrizes que facilitem a caminhada até os resultados. De acordo com José Roberto Marques:

O ato de planejar não significa estar livre dos erros, mas o planejamento auxilia a calcular as possíveis falhas e ajuda no preparo para enfrentar as adversidades. Quem planeja, sabe que diante de dificuldades e obstáculos, encontrará formas de superá-los e adquirir experiência. Acreditar no sucesso e se empenhar para tal resultado é um exercício contínuo. (2013)

3.4 AÇÃO

A partir do planejamento surge a ação, que nada mais é do que colocar em prática tudo que foi planejado para caminhar em direção do futuro desejado.

Paulo Vieira diz que:

A única coisa que pode tirar alguém da zona de conforto é a ação direcionada. Direcionada para suas metas, seus objetivos e seus desejos [...]. Qualquer ação direcionada sutilmente para seus objetivos já inicia o processo de mudança e libertação da zona de conforto. (2015, p. 44)

3.5 RESULTADOS

Realizadas as ações planejadas, os resultados começam a surgir. É sobre isso que alerta José Roberto Marques, ao explicar que:

O maior benefício do Coaching é o aumento de resultados positivos nas diversas áreas da vida do coachee (cliente). O aumento de performance, gerado pelo processo de Coaching, eleva o nível de resultados, gerando mais realização, satisfação pessoal e profissional, equilíbrio interno e aumento de qualidade de vida. Se pudéssemos resumir em apenas uma palavra todos os benefícios e vantagens do Coaching a palavra seria resultado. (2010)

3.6 MELHORIA CONTÍNUA

Com o surgimento dos resultados, é necessário reunir *feedbacks* para revisar, comparar e avaliar o andamento do que foi planejado e o que aconteceu, podendo assim fazer os ajustes necessários para se manter no caminho rumo aos objetivos traçados. Alcançados os resultados, o autoconhecimento aumenta e o ciclo de desenvolvimento continua (figura 1).

Figura 1 – Processo do Coaching

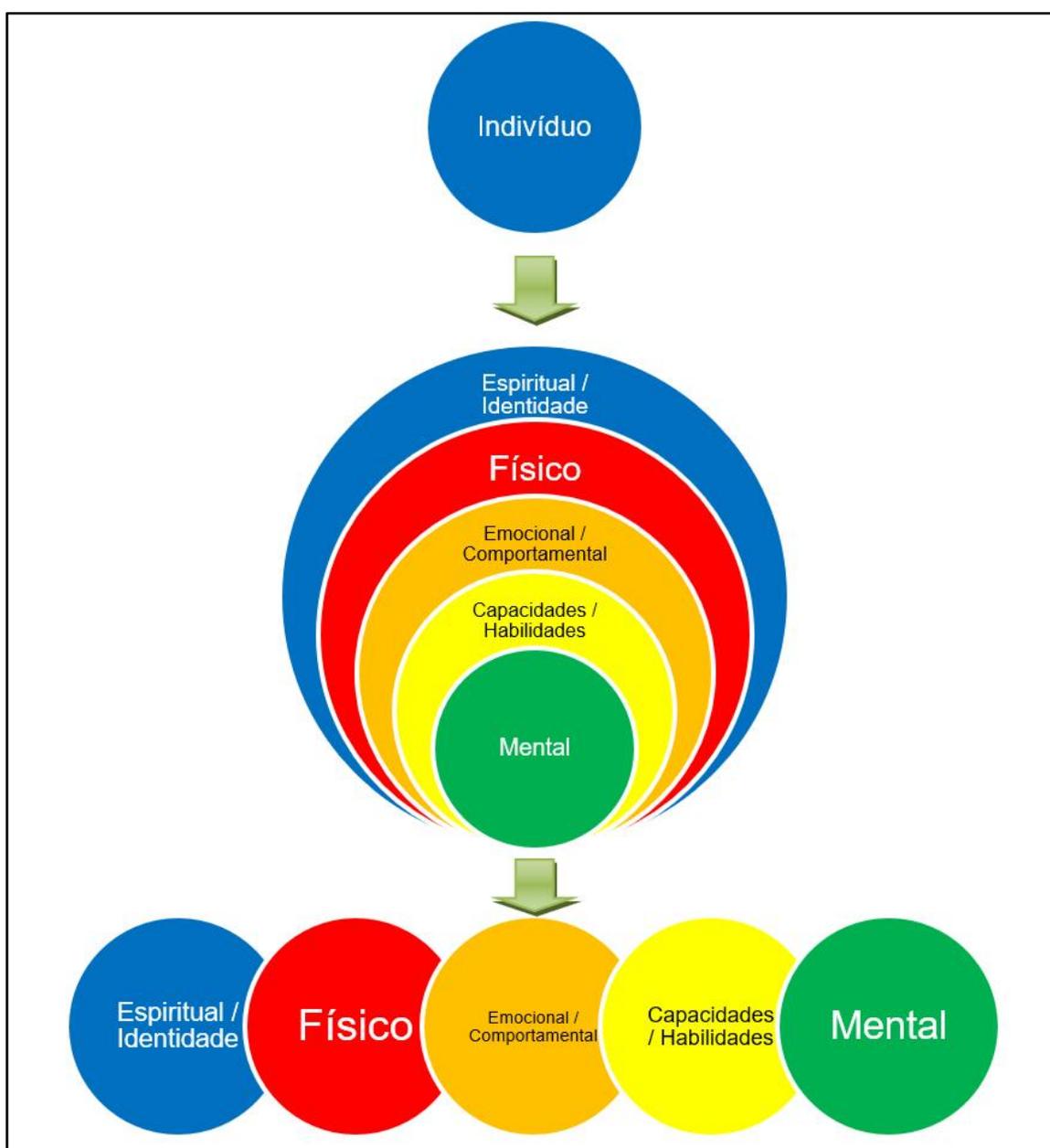


Fonte: elaboração própria.

4 NÍVEIS DE DESENVOLVIMENTO

Com base nos Níveis neurológicos de Robert Dilts, citado por MARQUES (2015) e D'ÁVILA E TAVARES (2014, p. 25), podemos dividir o Ser Humano em Níveis, cada um com potenciais específicos, que podem ser desenvolvidos. Cinco Níveis são pessoais (Indivíduo): ESPIRITUAL, FÍSICO, EMOCIONAL, CAPACIDADES-HABILIDADES, MENTAL (figura 2).

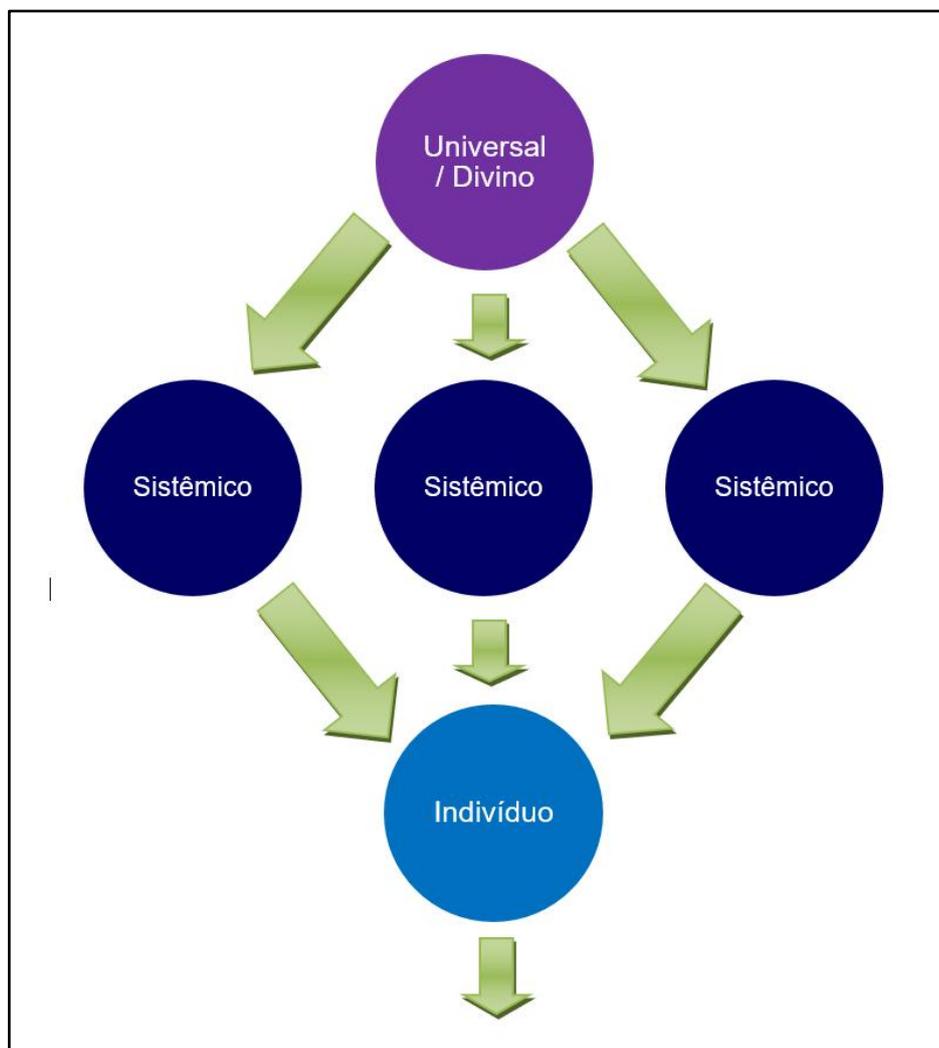
Figura 2 – Níveis pessoais do desenvolvimento



Fonte: Elaboração própria

Dois Níveis são coletivos: SISTÊMICO, UNIVERSAL (figura 3).

Figura 3 – Níveis coletivos do desenvolvimento



Fonte: Elaboração própria

Um Nível externo: AMBIENTE (figura 4).

Figura 4 – Nível externo do desenvolvimento



Fonte: Elaboração própria

Todos esses níveis fazem parte dos profissionais do esporte e das equipes, por isso, interferem diretamente no desempenho e nos resultados. Dessa forma, para alcançar o melhor desempenho e os resultados esperados, é necessária uma preparação do maior número de níveis possíveis, principalmente no esporte de alto rendimento, onde cada detalhe separa o campeão das outras colocações.

A seguir, segue uma explicação de cada Nível e sua importância.

4.1 ESPIRITUAL / IDENTIDADE

Esse Nível está baseado no que realmente somos. Espiritual ou Identidade é a dimensão que sustenta e serve de ponto Central do Indivíduo, é onde tudo começa. Está relacionado ao espírito ou energia que anima e comanda os demais Níveis pessoais (Mental, Capacidades-Habilidades, Emocional, Físico).

Gallwey chama essa energia de Ser 3.

Quando o jogador do jogo interior tiver procurado e encontrado o seu caminho para a vivência direta do Ser 3, ele terá acesso ao catalisador capaz de finalmente tranquilizar a sua mente. Aí todo o potencial do Ser humano poderá revelar-se sem a interferência do Ser 1. (2016, p. 170)

Para desenvolver esse Nível é necessário descobrir os Princípios que são nossa essência e nos regem. Esses Princípios servirão de base para a descoberta da Missão pessoal do profissional do Esporte. Para Stephen R. Covey:

Os princípios são guias para a conduta humana, cujo valor permanente foi comprovado. Eles são fundamentais. Eles são indiscutíveis, pois em sua essência são claros. Uma forma de compreender rapidamente a natureza evidente dos princípios é simplesmente refletir sobre a tentativa absurda de se tentar viver uma vida eficaz baseada em seus opostos. Duvido que alguém considere seriamente a parcialidade, o ardil, a vileza, a inutilidade, a mediocridade e a degeneração como fundamentos sólidos para a felicidade e o sucesso duradouros. Apesar de as pessoas poderem discutir sobre a maneira como estes princípios devam ser definidos, divulgados ou atingidos, parece haver uma consciência inata de que eles existem. (2005, p. 20)

É muito significativo esse conhecimento e desenvolvimento, pois os clubes também precisam de uma Missão que dê sentido a sua existência e esteja sincronizada com as Missões de seus integrantes.

4.2 FÍSICO

O mais conhecido no universo esportivo e, por isso, um dos mais desenvolvido é o físico. O Físico é o Nível do próprio corpo, é a ferramenta material do Ser Humano.

Para Nuno Cobra:

O corpo é o nosso maior patrimônio. É ele que nos possibilita a ação e a adequação ao mundo que nos circunda. Só que o corpo não pode ser visto como um fim em si mesmo, mas como o meio pelo qual penetramos em nossos outros corpos, o espiritual, o emocional e o mental. (2001, p. 76)

Cobra (2001) elenca os fatores mais importantes para desenvolver o Nível Físico:

- Alimentação adequada
- Hidratação adequada
- Atividades físicas adequadas
- Descanso adequado
- Respiração adequada

O Coaching busca mapear e identificar as possibilidades de melhorar o condicionamento físico, auxiliando os demais profissionais da área.

4.3 EMOCIONAL / COMPORTAMENTAL

O Nível Emocional está relacionado às emoções e comportamentos, ao que nós sentimos. Todo comportamento humano é fundamentado na lógica de evitar a dor e se aproximar do prazer. Esse gatilho é a base de todas as emoções, pois ele fundamenta a motivação básica que orienta nossas ações no dia a dia.

A definição básica de Inteligência Emocional de Salovey é citada no livro Inteligência Emocional, de Daniel Goleman, em cinco domínios principais:

1. Conhecer as próprias emoções. Autoconsciência - reconhecer Um sentimento quando ele ocorre é a pedra fundamental da inteligência emocional... a capacidade de controlar sentimentos a cada momento é crucial para o discernimento emocional e a autocompreensão. A incapacidade de observar nossos verdadeiros sentimentos nos deixa à mercê deles As pessoas de maior certeza sobre os próprios sentimentos são melhores pilotos de suas vidas, tendo um sentido mais preciso de como se sentem em relação a decisões pessoais, desde com quem se casar a que emprego aceitar.

2. Lidar com emoções. Lidar com os sentimentos para que sejam apropriados é uma aptidão que se desenvolve na autoconsciência... As pessoas fracas nessa aptidão vivem constantemente combatendo sentimentos de desespero, enquanto as boas nisso se recuperam com muito mais rapidez dos reveses e perturbações da vida.

3. Motivar-se... pôr as emoções a serviço de uma meta é essencial para prestar atenção, para a automotivação e a maestria, e para a criatividade. O autocontrole emocional adiar a satisfação e reprimir a impulsividade está por trás de todo tipo de realização. E a capacidade de entrar em estado de "fluxo" possibilita excepcionais desempenhos. As pessoas que têm essa capacidade tendem a ter mais alta produtividade e eficácia em qualquer atividade que empreendam.

4. Reconhecer emoções nos outros. A empatia, outra capacidade que se desenvolve na autoconsciência emocional, é a "aptidão pessoal" fundamental... As pessoas empáticas estão mais sintonizadas com os sutis sinais sociais que indicam de que os outros precisam ou o que querem. Isso as torna melhores em vocações como as profissões assistenciais, ensino, vendas e administração.

5. Lidar com relacionamentos. A arte dos relacionamentos é, em grande parte, a aptidão de lidar com as emoções dos outros... São as aptidões que reforçam a popularidade, a liderança e a eficiência interpessoal. As pessoas excelentes nessas aptidões se dão bem em qualquer coisa que dependa de interagir tranquilamente com os outros; são estrelas sociais. (2011, p. 73 e 74)

Quem comanda essas funções é o Sistema Límbico (Cérebro Emocional).

Com o advento dos primeiros mamíferos, vieram novas e decisivas camadas, chave do cérebro emocional. Estas, em torno do tronco cerebral, lembravam um pouco um pastel com um pedaço mordido embaixo, no lugar onde se encaixa o tronco cerebral. Como essa parte do cérebro cerca o tronco cerebral e limita-se com ele, era chamada de sistema "límbico", de limbus, palavra latina que significa "orla". Esse novo território neural acrescentou emoções propriamente ditas ao repertório do cérebro. Quando estamos sob o domínio de anseios ou fúria, perdidamente apaixonados ou transidos de pavor, é o sistema límbico que nos tem em seu poder. (GOLEMAN, 2011, p. 40)

Abordagens incorretas ou a falta de estímulos adequados, podem gerar traumas e bloqueios nas pessoas desde a infância. Problemas de relacionamentos também afetam diretamente esse nível, influenciando no rendimento de profissionais do esporte e equipes, como demonstra Paulo Vieira, citando em seu livro, Poder da Ação, um estudo com mais de 17 mil pessoas:

Um estudo com mais de 17 mil pessoas, quase todas da classe média e com boas condições financeiras, conduzido por uma equipe multidisciplinar formada pelos médicos doutor Vince Felitti e doutor

Bob Anda, do Centro de Controle de Doenças (CDC) dos Estados Unidos, em 1998 e depois seguido por mais de 57 publicações até 2011 e divulgado amplamente pela doutora Nadine Kurke, mostra que o abuso físico, abuso sexual, assédio moral e emocional, negligência de cuidado e de afeto como também presenciar no ambiente doméstico violência, abandono, discórdia e divórcio dos pais, dependência química de membros da família e suas consequências, produzem prejuízos avassaladores, desde muito cedo, que acompanharão o indivíduo por toda a vida adulta ou até que ele consiga reprogramar suas crenças e diminuir ou desfazer os efeitos das Experiências Adversas na Infância. (2015, p, 239)

Para desenvolver esse Nível é necessário atingir as emoções das pessoas. A maneira mais eficaz é utilizar dinâmicas em grupo que mexam com medos, alegrias, tristezas ou frustrações de cada um, trazendo resultados individuais e coletivos.

4.4 CAPACIDADES-HABILIDADES

Esse é o Nível onde as capacidades e habilidades adquiridas durante a vida são armazenadas. Normalmente, a “capacidade” tem sido descrita como traços inatos (aqueles que podem ser desenvolvidos) e as “habilidades” como traços relacionados à vida social-cultural (aqueles que podem ser aprendidos). As capacidades embasam as habilidades.

Através das capacidades e habilidades é que direcionamos nossas ações. (D’ÁVILA E TAVARES, 2014, p. 26)

Esse é o Nível em que os treinadores atuam e desenvolvem nos atletas. Os treinadores vão trabalhar no intuito de melhorarem as capacidades e habilidades de seus atletas, sejam elas técnicas, táticas ou de fundamentos.

Uma das ferramentas utilizadas no coaching é chamada de “Roda das competências”. Através dessa ferramenta é possível identificar as principais competências, capacidades, habilidades ou características necessárias para cada função, gerando ações eficazes para otimizar o desenvolvimento dos envolvidos.

Michael Jordan, um dos maiores jogadores de basquete da história, narra em seu livro “Nunca deixe de tentar” a importância do desenvolvimento dos fundamentos do basquete e de suas habilidades para o seu desempenho na quadra. Sobre isso o atleta afirma que “Os fundamentos foram a parte mais crucial do meu desempenho na NBA. Tudo que fiz e conquistei está relacionado ao modo como lidei

com essas técnicas e como as apliquei de acordo com as minhas habilidades”. (JORDAN, 2009, p. 65)

4.5 MENTAL

A Mente racional é a principal ferramenta utilizada pelo Coaching para a transformação de todos os Níveis.

Esse Nível é representado pelo Neocortex. Essa é a região do cérebro que nos diferencia dos demais mamíferos e por isso é a principal ferramenta de controle do indivíduo.

O neocórtex do Homo sapiens, muito maior que o de qualquer outra espécie, acrescentou tudo o que é distintamente humano. O neocórtex é a sede do pensamento; contém os centros que reúnem e compreendem o que os sentidos percebem. Acrescenta a um sentimento o que pensamos dele — e permite que tenhamos sentimentos sobre idéias, arte, símbolos, imagens. (GOLEMAN, 2011, p. 40)

Através do raciocínio e da imaginação, a mente se desenvolve e cria Crenças (ligadas ao Emocional) e Valores (ligados à Identidade) que estabelecem parâmetros para as tomadas de decisões. É muito importante para a mente saber o porquê das coisas. E, para saber os “porquês” é necessário definir claramente sonhos, objetivos e metas. Com sonhos, objetivos e metas pessoais e profissionais claramente definidos, surgem a motivação e o foco para a realização das diretrizes traçadas.

4.6 SISTÊMICO

Acima dos Níveis Pessoais existem dois Níveis Coletivos, O Sistêmico é um deles. Cada indivíduo faz parte de diversos sistemas, que influenciam e são influenciados por cada pessoa integrante. Os principais deles são o sistema familiar e o de trabalho.

Um sistema familiar contaminado (problemas com os pais ou com o cônjuge) traz grandes prejuízos para a vida da pessoa, o que no caso de um atleta pode diminuir consideravelmente seu rendimento. Da mesma maneira, um sistema de trabalho contaminado afeta na estruturação e planejamento do clube, tendo como consequência resultados indesejados.

4.7 UNIVERSAL / DIVINO

Esse é o Nível que engloba todos os demais. Em questões pessoais, está relacionado principalmente a fé de cada um em uma força ou energia maior que comanda o nosso mundo. É a compreensão de que existe uma razão ou propósito para tudo que acontece em nossas vidas. Quanto mais desenvolvidos estão os demais Níveis, maior o desenvolvimento deste.

Segundo Osho, por trás de todos nós, existe uma dimensão de recursos ilimitados, onde estão todas as respostas.

As riquezas que a vida lhe doou não são limitadas, mas só um ser humano generoso pode saber disso. Elas são ilimitadas. Você não é uma companhia de recursos limitados, mas de recursos ilimitados. Atrás de você, o Divino está escondido. Ninguém pode exauri-lo. Cante quantas canções puder, e você não será exaurido; até pelo contrário, melhores e melhores canções virão. (1996, p. 20)

O Nível Universal serve de norteador das nossas ações. Através do processo de Coaching, traçamos nossos verdadeiros propósitos de vida e nossa visão de Futuro para servirem de referência na nossa jornada.

4.8 AMBIENTE

Ambiente é o plano onde as coisas acontecem. Quanto maior o desenvolvimento dos outros 7 Níveis, melhor é o ambiente em que se está inserido e melhor são as pessoas ao seu redor.

A intenção do Coaching é tornar o Ambiente atual no Ambiente desejado, através das suas 6 Etapas.

Qualquer deficiência de desenvolvimento do indivíduo, reflete diretamente no Ambiente em que está inserido.

As estruturas que criam o Ambiente dos profissionais do esporte são parte fundamental do processo de evolução de atletas e equipes, e influenciam diretamente nos resultados.

5 ESCOLHAS METODOLÓGICAS

De acordo com Gaya (2016), este estudo identifica-se pelo por ser do tipo descritivo com delineamento exploratório, de abordagem qualitativa. Nesse caso, a pesquisa exploratória foi realizada através observação, interpretação e análise das sessões e ferramentas de coaching, questionários, depoimentos, observações sistemáticas e testes.

5.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Para Gaya (2016, p. 173), a pesquisa descritiva com delineamento exploratório é caracterizada como um estudo preliminar. Seu objetivo é permitir que o pesquisador se familiarize com o fenômeno que pretende investigar. “Nas pesquisas descritivas qualitativas utilizamos técnicas mais complexas (mais holísticas) cuja intenção é observar o fenômeno em sua maior abrangência possível” (GAYA, 2016, p. 141). A pesquisa exploratória pode ser realizada através de diversas técnicas, uma delas é a coleta de dados de um grupo pequeno de sujeitos, o que permite ao pesquisador identificar o seu objeto de estudo com mais precisão.

As pesquisas exploratórias visam proporcionar uma visão geral de um determinado fato, do tipo aproximativo. O objetivo desse tipo de estudo é procurar padrões, ideias ou hipóteses. As técnicas tipicamente utilizadas para a pesquisa exploratória são estudos de caso (quantitativos ou mistos), observações ou análise de comportamentos ou atitudes. Exemplo: evidenciar os hábitos de alimentação, de trabalho e lazer de uma comunidade indígena afastada dos agregados urbanos. As pesquisas exploratórias quantitativas valem-se de estatística descritiva, normalmente através da enumeração da prevalência ou ocorrência de determinados fenômenos. (Gaya, 2016, p. 173)

5.2 LOCAL E INTERLOCUTORES DO ESTUDO

Com o apoio da gestão, comissão técnica e atletas, o trabalho de coaching esportivo foi realizado no Vôlei Canoas, clube de vôlei, da cidade de Canoas-RS, que iniciou suas atividades em 2009, após o encerramento da equipe da ULBRA.

O Vôlei Canoas surgiu a partir de uma associação (Associação dos Pais e Amigos do Vôlei) com o intuito de manter os jovens que treinavam nas categorias de base da ULBRA em atividade. Mas em 2011, a APAV criou o seu primeiro time

profissional para participar da Superliga B, a qual sagrou-se campeã, disputando desde 2012 o principal campeonato brasileiro de vôlei, a Superliga A. Atualmente, o Vôlei Canoas é gerido pela APAV, e possui importantes parceiros, a Prefeitura de Canoas, a Universidade LaSalle e os patrocinadores.

Participaram da pesquisa todos os integrantes da gestão do clube (3 pessoas), todos os integrantes da comissão técnica permanente (7 pessoas) e todos os atletas (18 atletas). Desses 18 atletas, um atleta deixou o time ao longo da temporada e outro entrou ao longo da temporada para substituí-lo.

Foram escolhidos todos os integrantes permanentes, com o intuito de coletar as informações necessárias nos três níveis hierárquicos do clube.

5.3 PROCESSOS DE PESQUISA E CUIDADOS ÉTICOS

A porta de entrada para a realização do trabalho foi o treinador da equipe que iniciou alguns meses antes um processo de Coaching individual. A partir desse processo, o treinador pode perceber que poderia obter ganhos caso o trabalho fosse estendido para o clube e para a equipe.

Após a indicação do treinador, ocorreram as primeiras reuniões com a gestão, que depois de analisar o projeto, deu seu aval para o início dos trabalhos, que iniciaram com a própria gestão.

Desde o princípio, a gestão esteve aberta para o desenvolvimento das atividades, dando carta branca para que o trabalho fosse realizado.

Depois de uma apresentação para comissão técnica (CT) e atletas, os trabalhos iniciaram, por meio de sessões semanais durante praticamente toda a temporada. As sessões foram realizadas na sua maioria de maneira separada; Gestão, CT e Atletas.

Ao longo das sessões, várias ferramentas de Coaching e outras técnicas auxiliares foram executadas para desenvolver o trabalho. As principais ferramentas utilizadas foram.

As informações do grupo eram registradas no quadro branco para servirem de base para a construção do processo de coaching e posteriormente para o presente trabalho. Informações individuais eram registradas nas ferramentas de coaching impressas e distribuídas para os participantes das sessões.

5.4 RESULTADOS E ANÁLISES

Os resultados do trabalho surgiram da análise e interpretação das informações descritas de acordo com a vivência ocorrida nas sessões e atividades de coaching propostas aos integrantes do clube.

As ferramentas descritas foram desenvolvidas durante as sessões de coaching, onde os participantes respondiam as perguntas específicas, que geravam informações relevantes para a criação de novas ações, visando o desenvolvimento de potenciais individuais e do grupo.

6 O COACHING ESPORTIVO NA PRÁTICA

Na prática, o coaching é realizado através de ferramentas escritas, com perguntas específicas, com o objetivo de estimular questionamentos importantes para determinadas situações. Este capítulo está dividido em subtítulos relacionados às principais ferramentas utilizadas no referido trabalho, com análises específicas de cada ferramenta utilizada e ao final uma análise geral do que ocorreu de relevante ao longo do processo de coaching.

6.1 FERRAMENTA RESULTADOS ESPERADOS

O primeiro passo do coaching é identificar um objetivo claro, possível de ser validado quando alcançado. Pensando em criar um foco preciso e importante para a temporada, a primeira ferramenta utilizada foi a “Resultados Esperados”, descrita no Anexo “A”, assim como todas as demais ferramentas utilizadas. A partir dessa ferramenta, foram traçados os principais objetivos, que serviram para direcionar todo o trabalho a ser realizado.

Nessa ferramenta, além de identificar os resultados esperados, foi identificado também o estado atual, que serviu para visualizar a distância a ser percorrida até o estado desejado, que nada mais é do que alcançar os objetivos.

Os Resultados Esperados no início da temporada de gestão, comissão técnica e atletas estão descritos no quadro 2:

Quadro 2 - Resultados Esperados

Temporada (Gestão, CT e Atletas)	A longo prazo (Gestão)	Estado Atual	Metas
<ul style="list-style-type: none"> - Vencer o Campeonato Gaúcho (pentacampeão) - Classificar para as Semifinais da Copa Brasil - Classificar para os Play-offs da Superliga (principal objetivo)¹ 	<ul style="list-style-type: none"> - Ser campeão da Superliga até 2025 - Ser campeão de um título internacional até 2026 - Ter atletas na seleção até 2020 - Participar de torneios no exterior até 2020 - Ter um orçamento anual de R\$ 6.000.000,00 até 2020 - Ter estrutura própria até 2020 	<ul style="list-style-type: none"> - Entre os 9 clubes do vôlei brasileiro - Melhor clube do Estado (tetracampeão) - Financeiro com déficit, mas sob controle 	<ul style="list-style-type: none"> - Classificar entre os 6 primeiros na Superliga - Aumentar o número de torcedores - Fazer 35 pontos na fase classificatória

Fonte: elaboração própria.

¹ Os 8 melhores times da fase classificatória se classificam para os play-offs.

O desenvolvimento da ferramenta Resultados Esperados demonstrou um alinhamento de pensamento entre os níveis hierárquicos. De uma maneira geral, todos sabiam os objetivos pretendidos ao longo da temporada, de acordo com a realidade do clube.

Apesar disso, não existia um planejamento para saber qual a pontuação necessária para alcançar o principal objetivo da temporada, que era classificar para os *play-offs* da Superliga. Nesse caso, foram criadas metas intermediárias de pontuação esperada para cada cinco partidas, depois de analisar a tabela completa de jogos.

6.2 FERRAMENTA PRINCÍPIOS, VALORES E PROPÓSITOS

Essa ferramenta é desenvolvida para criar a “espinha dorsal” do processo. Todo planejamento e ações seguem esses três elementos durante todo o andamento dos trabalhos.

Princípios são características ligadas a nossa identidade, formam a nossa essência. Valores são elementos valiosos para nós em nossas vidas, como por exemplo a família e o trabalho. Propósitos são estados que desejamos alcançar, podem servir de termômetro para sabermos se estamos seguindo no caminho que queremos percorrer.

Durante a intervenção, foram explicadas as diferenças entre os elementos e solicitado que indicassem por volta 10 palavras em uma lista com diversos princípios, valores e propósitos misturados. A partir da lista escolhida, foram debatidos e classificados.

Essa ferramenta, descrita no anexo “A”, trouxe debates entre os participantes, cumprindo com o seu propósito de buscar referências importantes para a formação do indivíduo e de uma equipe. Os principais Princípios, Valores e Propósitos, em ordem de prevalência, no Vôlei Canoas estão descritos no quadro 3

Quadro 3–Princípios, valores e propósitos

PRINCÍPIOS		
Gestão	Comissão Técnica (CT)	Atletas
1º Responsabilidade	1º Comprometimento	1º Honestidade
2º Transparência	2º Responsabilidade	2º Motivação
3º Comprometimento	3º Lealdade/ Integridade/ Fidelidade	3º Confiança
4º Perseverança	4º Motivação	4º Respeito
	5º Disciplina	5º Determinação

		6º União
		7º Disciplina
		8º Responsabilidade
VALORES		
Gestão	CT	Atletas
1º Família	1º Família	1º Família
2º Trabalho	2º Trabalho	2º Dinheiro
		3º Títulos
PROPÓSITOS		
Gestão	CT	Atletas
1º Excelência	1º Excelência	1º Felicidade
2º Sucesso	2º Felicidade	2º Sucesso
	3º Evolução	3º Respeito
	4º Liderança	4º União
	5º inovação	
	6º Reconhecimento	
	7º Contribuição	

Fonte: elaboração própria.

Gerônimo Theml (2017), um dos maiores coaches do Brasil, utiliza uma ferramenta semelhante, porém a chama apenas de Valores, não trazendo distinções mais aprofundadas entre as características listadas.

No quadro anterior, podemos observar semelhanças e diferenças entre princípios, valores e propósitos citados em cada nível. No caso dos princípios, “Responsabilidade” fez parte das respostas de gestão, CT e atletas, sinalizando a importância desse princípio para todos os níveis hierárquicos. “Disciplina”, “Comprometimento”, “Motivação” foram citados mais de uma vez.

Nos valores, ficou clara a importância da família para todos. Durante a sessão também foi exposta a intenção de formar da equipe uma nova família. O valor “Trabalho” foi citado por gestão e comissão técnica, expondo a opinião de que os resultados só aparecem a partir de muito trabalho.

Nos propósitos, mais uma vez surgiram semelhanças de pensamentos, principalmente com a repetição nas respostas como “Excelência”, “Sucesso” e “Felicidade”.

6.3 FERRAMENTA RODA DAS COMPETÊNCIAS

Competência é caracterizada pelo conjunto de habilidade, atitude e conhecimento, é a capacidade de mobilizar conhecimentos, valores e decisões para agir de modo pertinente numa determinada situação.

Para sermos competentes, precisamos dominar conhecimentos. Mas também devemos saber mobilizá-los e aplicá-los de modo pertinente à situação.

Alguns cursos de formação e autores de coaching, como José Roberto Marques (2017), fundador do Instituto Brasileiro de Coaching, ensinam a ferramenta com competências previamente definidas. Porém, cada profissional necessita de competências diferentes para realizar o seu trabalho, ficando impossível identificar competências iguais para funções diferentes.

Por isso, a ferramenta foi aplicada inicialmente identificando as principais competências necessárias para cada nível, para depois avaliar a situação de cada competência indicada e a partir disso, criar tarefas para desenvolver as competências que mais necessitavam de novas soluções, como ensina o coach Gerônimo Theml (2017).

Nos quadros 4, 5 e 6, estão expostas as competências definidas como mais importantes por cada nível dentro do clube.

Quadro 4–Competências para Gestão

Administração	Relacionamento	Operacional	RH	Jurídico
Financeiro	Comunicação	Quadra	CT	Contratos
Comercial	Captação	Logística	Atletas	Projetos
	Marketing	Suporte		Resposta de Ofícios

Fonte: elaboração própria.

Quadro 5–Competências para Comissão Técnica

Planejamento	Preparação Física	Técnico	Mental
Organização		Tático	Emocional
Estatística			

Fonte: elaboração própria.

Quadro 6–Competências para Atletas

Físico	Psicológico	Tático	Técnico
			Saque
			Bloqueio
			Ataque
			Defesa
			Recepção
			Levantamento

Fonte: elaboração própria.

6.4 FERRAMENTA FÍSICO / AMBIENTE

O corpo físico é a principal ferramenta do atleta, por isso boa parte de seu treinamento periódico está relacionado ao seu desenvolvimento. Essa é uma das principais áreas de domínio dos educadores físicos.

No coaching tradicional, não existe nenhuma ferramenta específica para explorar esse tema, mas adaptando os princípios do coaching e, sabendo da importância do corpo, principalmente para atletas de alto rendimento, uma ferramenta foi criada para identificar os principais pontos que podemos abordar para desenvolvimento pleno do corpo físico.

Como diz Nuno Cobra (2012), preparador físico e mental de Ayrton Senna, para desenvolvermos nosso corpo, precisamos basicamente de uma alimentação saudável, hidratação adequada, período de descanso e sono adequados, atividades físicas regulares e respiração correta.

A tarefa do coaching não é entrar em áreas de responsabilidade de outros especialistas, como a alimentação, por exemplo; a proposta é observar cada elemento para verificar se existem possibilidades de melhoria em cada um deles. Caso a percepção do indivíduo ou do grupo seja da necessidade de melhoria, uma das ações possíveis pode ser até a contratação de um especialista da área abordada.

Ambiente é o local onde estamos, no esporte de alto rendimento está relacionado diretamente à estrutura oferecida aos seus integrantes.

Para aumentar o potencial da equipe nessa dimensão, os integrantes do Vôlei Canoas relataram os possíveis pontos de melhoria, nas questões físicas e estruturais (ver quadros 7 a 9).

Quadro 7–Melhorias para a Gestão

Alimentação / Hidratação	Descanso / Sono	Atividade física / Preparação Física	Estrutura
Necessidade de refeição balanceada	Intervalo de 72h entre partidas	Desenvolvimento de treinamentos individualizados	Adquirir um canhão de bolas
Contratar nutricionista			Adquirir um carrinho de bolas

Fonte: elaboração própria.

Quadro 8–Melhorias para a Comissão Técnica

Alimentação / Hidratação	Descanso / Sono	Atividade física / Preparação Física	Estrutura	Respiração
Contratar nutricionista	Está adequado	Está adequada	Academia no ginásio	Inserir técnica de meditação na rotina
			Sala de fisioterapia	Inserir meditação e ensaio mental
			Filmadora	
			Comunicador	
			HD externo	
			Modem	
			Vestiário único	

Fonte: elaboração própria.

Quadro 9–Melhorias para os Atletas

Alimentação / Hidratação	Descanso / Sono	Atividade física / Preparação Física	Estrutura
Ter um nutricionista	Está adequado na maior parte do tempo	Está adequada	Ter uma sala de fisioterapia
			Academia próxima
			Vestiário único
			Ter acompanhamento médico / Plano de saúde
			Ter um psicólogo
			Ter um Osteopata ou quiroprata

Fonte: elaboração própria.

Após a sessão citada, alguns dos pedidos foram atendidos ao longo da temporada como aquisição de uma nova câmera filmadora, comunicador e HD externo. Um local para a fisioterapia também foi designado. Já em relação a novos profissionais solicitados, não houve nenhuma contratação para suprir as necessidades devido à falta de orçamento para isso.

6.5 FERRAMENTA MISSÃO E VISÃO

Dentro de uma estruturação de uma vida ou um negócio, missão e visão servem para dar sentido à existência. A missão está relacionada às ações que devemos cumprir. Nossa missão ajuda a dar sentido a nossa existência (FORMAÇÃO..., 2013, p.63).

Dentro das individualidades, cada um de nós desenvolve um conjunto de talentos e qualidades, que variam claramente de pessoa para pessoa.

Diferente da Missão, a Visão se refere a imagens mentais que nos inspiram a agir e a tornar nossos sonhos realidade. A Visão nos dá a direção que queremos seguir. Nossa visão estabelece onde queremos chegar e o estado que queremos alcançar, está relacionada com nossos sonhos e aspirações mais profundos. A visão é inspiradora. (FORMAÇÃO..., 2013, p.64)

Nessa ferramenta, podemos encontrar diferenças visíveis entre as hierarquias do clube. Durante as sessões, foram identificadas as Missões e Visões definidas do Vôlei Canoas, as quais estão disponíveis no quadro 10.

Quadro 10–Missão e Visão da Gestão, Comissão Técnica e Atletas

Missão	
Clube/Gestão	Desenvolver a prática do esporte através do vôlei, buscando excelência na formação e desenvolvimento de profissionais. Apoiando os profissionais do clube com bolsas de estudo, alimentação, moradia e pagamentos em dia. Incentivando e desenvolvendo as categorias de base.
CT	Desenvolver cientificamente uma cultura de resultado, através do trabalho multidisciplinar, Estabelecendo o trabalho baseado no tripé Formação-Universidade-Performance.
Atletas	Representar o Vôlei Canoas e o Estado do RS com honestidade, responsabilidade e determinação, trabalhando com respeito e disciplina, sempre motivados e unidos para alcançar os objetivos traçados, inspirando jovens na busca de seus sonhos.
Visão	
Clube/Gestão	Ser o maior clube de vôlei do RS e um dos 4 maiores do Brasil, através de um trabalho de excelência, sendo referência em gestão profissional, com estrutura própria.
CT	Ser referência de treinamento e resultado no cenário brasileiro. Recolocar o RS no mais alto nível do cenário brasileiro em 2 anos.
Atletas	Ser Campeão da Superliga Ser Campeão da Copa do Brasil

Fonte: elaboração própria.

Essa ferramenta é de extrema importância para o processo de coaching, pois busca sentido aos trabalhos realizados pelos profissionais e pela equipe. Porém, foi perceptível a dificuldade de cada nível de definir de maneira clara e objetiva sua missão e visão. Aparentemente, a rotina de treinos direciona todo o foco dos profissionais para as questões físicas, táticas e técnicas, deixando em segundo plano as razões e sentidos de todo aquele esforço.

6.6 FERRAMENTA CANAIS DE COMUNICAÇÃO

Comunicação é uma transmissão de mensagens de uma pessoa a outra, uma interação, que se dá por vias verbais e não verbais. Para, George Gerbner, citado por Mcquail (2003, p. 13) é simplesmente a “interação social através de mensagens”.

Nos comunicamos por meio de palavras, mas também pelo o timbre de voz utilizado para proferir estas palavras e com todas as expressões corporais.

Através dos nossos Canais de Comunicação conseguimos interagir com o mundo ao nosso redor. Para melhorar o autoconhecimento e conhecimento dos companheiros, a identificação dos canais preferenciais de comunicação ajuda na compreensão de cada indivíduo e facilita a comunicação entre o grupo.

Segundo ferramentas ensinadas em cursos de formação em coaching (FORMAÇÃO, 2013), temos quatro formas de se comunicar com o mundo exterior, são elas: auditiva, cinestésica, visual e digital.

Auditiva está relacionada à audição. O sistema auditivo é usado para ouvir sons e as vozes de outras pessoas.

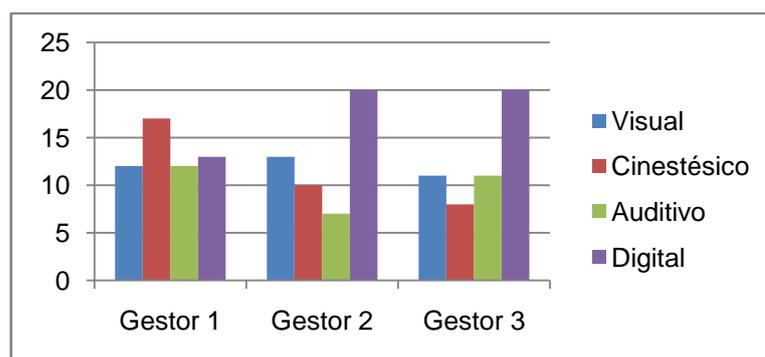
Visual está relacionada à visão. O sistema visual capta luz através dos olhos e cria imagens.

Cinestésica está relacionada aos sentidos do tato, paladar e olfato. O sistema cinestésico é formado por sensores de pressão, proprioceptivos, de equilíbrio e químicos para captar informações.

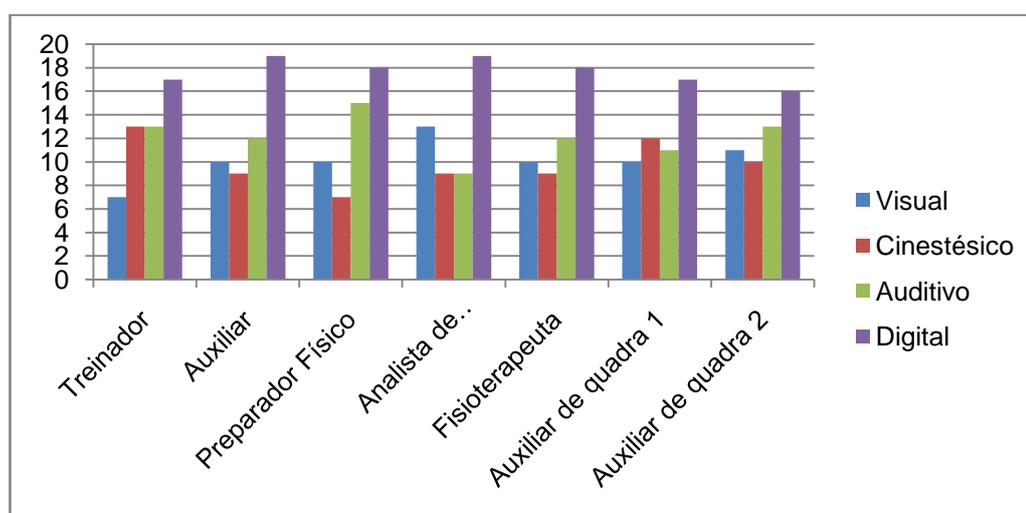
Digital é o sistema de ler e escrever. O ser humano desenvolveu um complexo sistema de códigos para facilitar sua comunicação e tem a escrita como seu principal método para isso.

Apesar de nos comunicarmos por todos os canais, as pessoas trabalham preferencialmente em um dos sistemas representacionais (FORMAÇÃO..., 2013, p. 29).

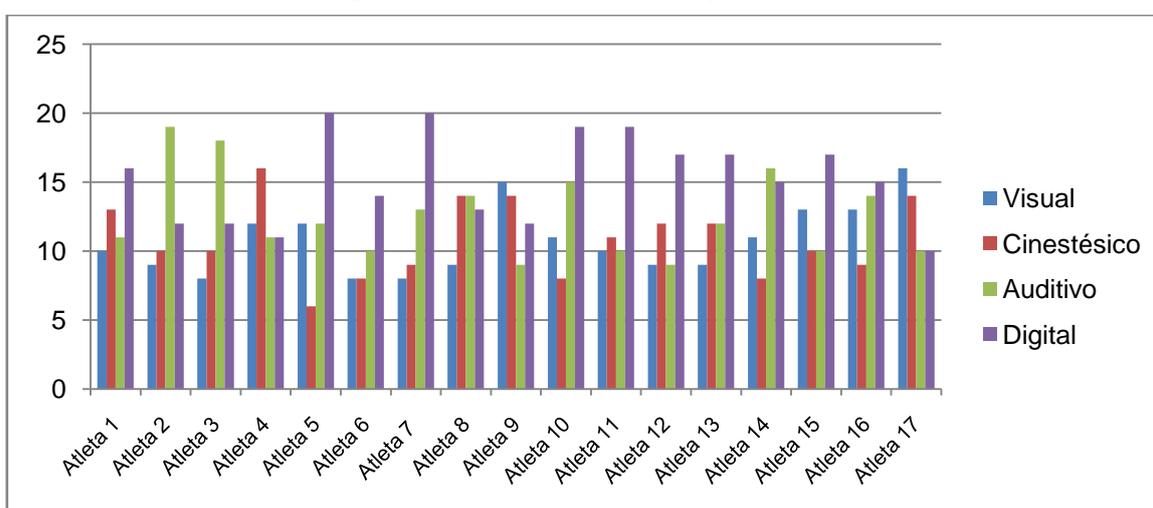
Para isso, é utilizada a ferramenta Canais de Comunicação, que identifica quais os sentidos mais utilizados para a comunicação de cada pessoa (ver figuras 5 a 7).

Figura 5 – Canais de Comunicação para Gestores

Fonte: elaboração própria.

Figura 6 – Canais de Comunicação para Comissão Técnica

Fonte: elaboração própria.

Figura 7 – Canais de Comunicação para Atletas

Fonte: elaboração própria.

No teste, é possível perceber uma predominância do canal digital para a comunicação. Nos casos em que o canal digital é predominante, é importante dar importância também ao segundo canal de maior pontuação para facilitar a comunicação em atividades práticas em que não a utilização do canal digital fica prejudicada.

6.7 FERRAMENTA PERFIL COMPORTAMENTAL

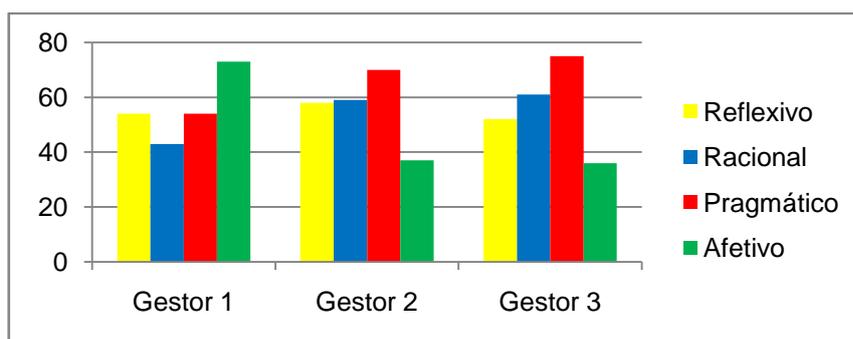
O Perfil Comportamental é uma forma de decifrar e decodificar comportamentos humanos predominantes. Cada pessoa, de forma individual, tem um perfil que caracteriza o seu comportamento e as suas atitudes.

O teste (Anexo “A”), possui dez questões e quatro respostas para cada uma. Quem faz o teste precisa colocar ao lado das respostas as seguintes pontuações. “1” para a resposta que menos se identifica, “3” para a que pouco se identifica, “4” para a que se identifica um pouco e “6” para a que mais se identifica. Ao lado de cada resposta existe uma letra “A”, “B”, “C” ou “D”. Ao final, deve-se somar a pontuação ao lado de cada letra para ter o resultado. A letra “A” representa o perfil Reflexivo, “B” Racional, “C” Pragmático e “D” Afetivo.

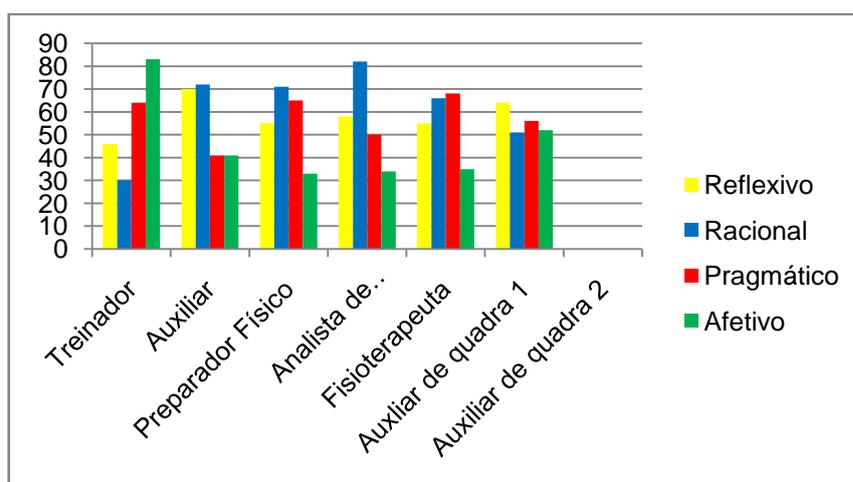
- Reflexivo: Orientado para Ideias. Forte influência criativa. São pessoas inovadoras, idealistas, que enxergam o futuro e suas mudanças. Podem parecer sonhadoras, arrogantes e ansiosas.
- Racional: Orientado para Fatos. Forte influência racional. São pessoas organizadas, metódicas, analistas e formais. Podem ser muito críticas, inseguras e impessoais.
- Pragmático: Orientado para a Ação. São pessoas mais decididas, práticas e focadas. Podem ter características centralizadoras, agressivas e de autoritarismo.
- Afetivo: Orientado para as Pessoas. Forte influência emocional. São pessoas espontâneas, empáticas, comunicativas e persuasivas. Podem ter dificuldades por terem medo em demasia, por serem impulsivas, dramáticas e paternalistas.

Todos nós temos características dos quatro perfis, mas geralmente temos um ou dois que são predominantes. No teste utilizado, retirado de cursos de coaching, essas são as nomenclaturas e características definidas.

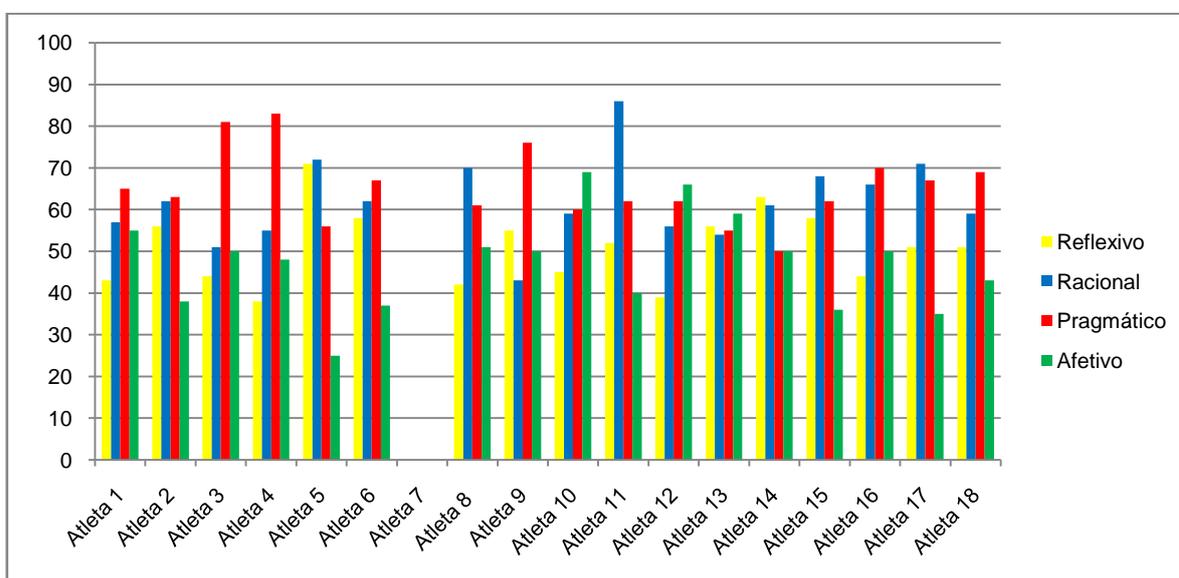
Segue, nas figuras seguintes, o resultado do teste de perfil comportamental realizado através da ferramenta “Perfil Comportamental” descrita no Anexo “A”.

Figura 8 – Perfil comportamental de Gestores

Fonte: elaboração própria.

Figura 9 – Perfil comportamental de membros da Comissão Técnica

Fonte: elaboração própria.

Figura 10 – Perfil comportamental de Atletas

Fonte: elaboração própria.

O teste do perfil comportamental mostrou uma tendência de perfis pragmático e racional, enquanto o número de perfis afetivo e reflexivo apareceu em menor proporção.²

6.8 FERRAMENTA CRENÇAS

As crenças são programações mentais desenvolvidas ao longo da vida que criam a nossa maneira de enxergar o mundo em que estamos inseridos, são o que acreditamos, como filtramos e percebemos a realidade (FORMAÇÃO..., 2013, p. 36). Elas podem ser possibilitadoras ou limitantes. Isso quer dizer que crenças possibilitadoras nos auxiliam no nosso crescimento pessoal, enquanto as limitantes criam barreiras ou obstáculos que dificultam o nosso desenvolvimento.

Para descobrir as principais crenças, foi apresentada uma lista de características positivas e outra de características negativas para que os atletas identificassem as mais marcantes, que representariam as qualidades e defeitos do grupo. As características indicadas pelos atletas, estão no quadro 11.

Quadro 11–Crenças possibilitadoras e limitadoras

CRENÇAS POSSIBILITADORAS	CRENÇAS LIMITANTES
<ul style="list-style-type: none"> - Talentoso - Determinado - Responsável - Honesto - Humilde - Focado 	<ul style="list-style-type: none"> - Ansioso - Inseguro - Inexperiente

Fonte: elaboração própria.

6.9 FERRAMENTA ESCALA DE GARRA

O teste de garra sinaliza as pessoas que tem mais chance de alcançar o sucesso, porque tem mais paixão pelo que fazem e por perseverarem até alcançarem seus objetivos.

Ele foi desenvolvido pela psicóloga Angela Duckhort, na academia militar dos Estados Unidos. Durante muito tempo, os militares tentaram criar um teste para identificar quais os recrutas mais capazes de ultrapassarem as primeiras sete semanas de Academia, período mais intenso de treinamento. Depois de anos de

² O atleta 7 não participou da sessão em que foi realizada a ferramenta Perfil Comportamental.

pesquisa, Angela descobriu que o nível de garra da pessoa era a característica mais importante para superar o período mais difícil na Academia Militar. Para Angela, Garra é uma combinação de forte paixão por um propósito, aliada a uma perseverança inabalável. (DUCKHORT, 2016, p. 20)

Durante seus estudos, Angela percebeu que o teste servia para identificar as pessoas mais propensas ao sucesso em qualquer área, inclusive no esporte. A Escala de Garra vai de 1 (pouca garra) até 5 (muita garra), através de 10 questões.

De acordo com o teste os atletas foram pontuados e os escores estão descritos no quadro 12.

Quadro 12– Escala de Garra

Atleta	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Pontuação	4,8	4,8	3,2	2,8	4,5	4,2	4,0	-	4,5
Atleta	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Pontuação	4,2	4,9	3,8	4,4	4,7	3,7	4,1	2,8	4,5

Fonte: elaboração própria.

O teste demonstrou que os atletas da equipe, em sua maioria, possuem uma elevada pontuação de garra, comparados com uma amostra de adultos americanos, conforme quadro abaixo.

Quadro 13 – Percentual da população estudada x Pontuação de garra

Percentual da população	Pontuação de Garra
10%	2,5
20%	3
30%	3,3
40%	3,5
50%	3,8
60%	3,9
70%	4,1
80%	4,3
90%	4,5
95%	4,7
99%	4,9

6. 10 OUTRAS FERRAMENTAS

Outras ferramentas, principalmente da programação neurolinguística (PNL), também foram desenvolvidas durante as sessões, através de dinâmicas em grupo, visando complementar o trabalho com os atletas.

6.11 DEPOIMENTOS

Ao final da temporada, os integrantes do Vôlei Canoas receberam um e-mail com três questões a serem respondidas, como forma de avaliação do trabalho de coaching realizado.

As questões foram as seguintes:

1. Qual a sua avaliação sobre o trabalho de Coaching realizado nessa temporada?

2. Você acha que o Coaching ajudou você e a equipe no aumento da performance e no cumprimento das metas traçadas durante a temporada? Se sim, no que ajudou?

3. Espaço para críticas, sugestões, dúvidas.

As respostas recebidas foram as seguintes:

Respostas
<p>1. Acho que o trabalho ao evoluir deve procurar prender mais a atenção dos envolvidos, e além de metas, aprofundar mais em como pode criar atalhos para confiança nos momentos importantes!</p> <p>2. Pra mim em particular não ajudou, não sou aberto ao que vejo que de alguma forma pode me deixar mais desgastado psicologicamente além do treino! Sou meio teimoso sobre essas coisas e acho que se tem que ser feita diferença ela tem que ser dentro de quadra não importando quem tá do teu lado ou qual objetivo a ser alcançado!</p>
<p>1. Eu gostei do trabalho! Me ajudou muito! Mas acho que o coaching individualizado foi melhor do que com todos juntos porque eu pude ir direto no ponto em que eu precisava trabalhar em mim!</p> <p>2. Sim! Eliminou algumas limitantes que eu tinha e não conseguia trabalhar sozinho. Me mostrou caminhos e outras visões dos meus problemas e dos problemas da equipe! Foi um espaço onde pudemos ser mais abertos e sinceros sobre como nos sentíamos e nos ajudou até a unir mais o time!</p> <p>3. Espero que continue na próxima temporada!</p>

<p>1. A minha avaliação foi muito boa. Não tenho nada pra reclamar. Essa foi minha melhor temporada na carreira e com certeza tem um pouco da ajuda do trabalho feito.</p> <p>2. Acho que me ajudou e ajudou o time também. Ajudou a me conhecer melhor. Conseguir entender coisas que me ajudavam e coisas que me atrapalhavam. Ajudou a "deixar claro" na minha cabeça os meus princípios, propósitos, metas e etc... Acho também que me ajudou a lidar com os problemas da temporada. Conseguir contornar eles sem interferir no desempenho.</p> <p>3. Não tenho nada pra criticar sobre o trabalho realizado. Uma coisa que pareceu pra mim (posso estar enganado) é que o trabalho era (na maioria das vezes) feito pra ajudar individualmente cada um. Eu sei que assim o coletivo também cresce, mas talvez fazer mais sessões voltadas ao desenvolvimento coletivo seja bom.</p>
<p>1. Bom.</p> <p>2. Sim, simplesmente por ter traçados metas em equipe e reunindo o grupo para formar juntos uma meta em comum.</p> <p>3. Sugestão passar mais técnicas práticas.</p>
<p>1. A minha experiência com o coaching nessa temporada foi ótima, pude absorver vários pontos positivos que acabaram de alguma maneira me ajudando dentro e fora de quadra. Eu já havia realizado outro tipo de trabalho, chamado neurofeedback, que é um pouco similar. Pude aproveitar ao máximo do trabalho realizado e acho que deveríamos ter sempre.</p> <p>2. Estando dentro do grupo acho que influenciou sim o trabalho realizado nessa temporada, alguns atletas faziam o que era proposto nas sessões e acho que houve êxito na prática. Por sermos um time jovem, muitos atletas se agarraram em ferramentas que até o momento foram comprovadas de suas eficácias, então acho que isso ajudou muitos atletas e conseqüentemente o grupo se beneficiou.</p> <p>3. Poderíamos ter mais sessões práticas, como respirações, relaxamento em salas adequadas, saídas para outros lugares para realizarmos um trabalho mais aprofundado e com contato com a natureza.</p>
<p>1. A princípio foi positiva a introdução, porém depois achei que estavam muito monótonas, faltando um pouco mais de partes dinâmicas, lúdicas e motivacionais!</p> <p>2. Individualmente me ajudou sim, alguns "truques" como âncoras, mentalização, entre outras coisas que me ajudaram! Coletivamente acredito que também ajudou para ter clareza nas metas e objetivos traçados ao longo do caminho!</p> <p>3. Como comentei na primeira resposta acredito que um pouco mais de dinâmicas, também mais algumas coisas motivacionais, não só em dia de jogo, conciliar os melhores horários de acordo com os descansos e folgas!</p>
<p>1. O trabalho de coaching, não era algo do qual eu tinha muito conhecimento, mas gostei muito de ter conhecido e participado desse método de autoconhecimento e planejamento para alcançar objetivos.</p>

<p>2. O coaching me ajudou a conhecer melhor meu temperamento, sendo assim, consegui visualizar melhor minhas qualidades e defeitos, vendo o que podia melhorar em cada uma delas. O autoconhecimento, te ajuda a lidar melhor com situações de pressão e stress, onde você tenta melhorar suas dificuldades e usar aquilo que você tem de bom para um melhor desempenho. Como alcancei praticamente todos os objetivos dessa temporada achei um trabalho muito válido, pois com o coaching, aprendi a não visualizar o problema, mas focar no objetivo proposto e na busca de soluções para alcançar o mesmo.</p>
<p>1. Minha avaliação é médio, poderia ter sido melhor aproveitado o tempo das sessões</p> <p>2. Pra mim não me ajudou, e na minha opinião não ajudou a equipe, e na minha visão atrapalhou em alguns momentos. Desde o começo deixei claro que esse lance de metas individuais a serem alcançadas era perigoso se não fosse bem explicada e dependia muito do atleta absorver a própria meta e não confundir metas individuais com egoísmo. Creio que as metas individuais se tornou egoísmo. Por exemplo, o “cicrano” foi um atleta que conseguiu aliar suas metas individuais com as da equipe, ele conseguia entender que se ele alcançasse suas metas individuais ele ajudaria, mas ele não jogava somente por suas metas, e sim pra equipe.</p> <p>3. Acredito que as sessões pode ser mais dinâmicas, mais participativas de uma forma que motive o atleta, que nos faça buscar a força interior. Nas Nossas sessões perdemos muito tempo olhando parte teórica, gráficos e falando de metas. Esses gráficos e conversas teóricas eram muito cansativos.</p>
<p>1. Achei que foi válido para alguns momentos.</p> <p>2. Sim, me ajudou a traçar metas individuais coisa que não fazia com muita frequência antes.</p> <p>3. Poderia ter mais sessões individuais do que coletivas, às vezes acaba sendo perda de tempo e não aproveitamos muito, sendo individual acho que seria bom para ambos.</p>
<p>1. Trabalho excelente, mostrando erros e acertos para atletas, procurando a melhora e efetividade da Equipe tanto em quadra como esta quadra.</p> <p>2. Sim, um exemplo é o “fulano”, que não sabia suas limitações, e procurou melhorar durante a temporada. E outros jogadores que mostraram interesses para melhorar sua performance.</p> <p>3. Críticas nenhuma, infelizmente teve pouco apoio dos atletas, mas deu resultado expressivo para quem lhe procurou.</p>
<p>1. Avalio como excelente o trabalho realizado. Foi surpreendente o resultado do trabalho, mesmo que nem todos tenham aproveitado essa ferramenta.</p> <p>2. Sim. Pude focar melhor nos meus objetivos e ainda levar o conhecimento adquirido para a vida pessoal e familiar. Observei maior interesse dos atletas nas</p>

estatísticas dessa temporada, do que das temporadas anteriores. Acho que ajudou todos a estarem mais confiantes e focados. Também percebi uma melhora no relacionamento entre a maioria, tudo esteve mais organizado.

3. Só agradecimento de minha parte.

Como pudemos observar, nem todos os participantes responderam o e-mail. Dentro dos que responderam, houveram diferentes percepções sobre o processo, positivas e negativas.

Dentro das percepções positivas, o coaching trouxe melhoras visíveis para alguns, como a melhora na clareza de objetivos e metas, no desempenho na temporada, melhoria no foco, melhoria na visualização de forças e fraquezas, ajudou a lidar com problemas e até mesmo em outras áreas da vida.

Já para outros, o coaching não trouxe benefícios perceptíveis. Em um caso, o participante achou que o coaching atrapalhou em alguns momentos, porque, para ele, a criação de metas individuais pode gerar egoísmo entre os atletas.

Nas respostas, surgiram sugestões para melhorar o processo como aumentar o número de sessões individuais, trabalhar questões mais coletivas, cuidar que os horários das sessões não coincidam com as folgas, desenvolver atividades mais dinâmicas e práticas.

6.12 RESULTADOS GERAIS E DISCUSSÕES

Depois de quase nove meses de trabalhos, muitos foram os resultados. Muitas ideias se mostraram eficiente na prática, outras nem tanto. O fato é que a prática é diferente da teoria, isso quer dizer que existem elementos na prática que a teoria por si só não consegue prever. Mas cada vez que uma ideia é colocada em prática, fica mais fácil de elaborar a teoria, gerando um ciclo de melhorias.

A primeira grande dificuldade foi definir um horário para as sessões, que duravam normalmente uma hora. Incluir uma nova atividade dentro do planejamento trouxe resistência de atletas e integrantes da comissão técnica. O coaching foi inserido nas rotinas, porém de forma isolada. Apesar de ter o aval do treinador, o coaching não foi parte integrante do planejamento das atividades do time.

Um dos problemas era justamente o pouco tempo do coach junto ao time. Enquanto atletas e CT treinavam diariamente e viajavam juntos para os jogos, o

coach realizava os trabalhos de coaching no máximo em dois dias na semana. Essa diferença de tempo dificultou o andamento do processo.

Inicialmente, o plano do treinador era realizar as sessões na quarta-feira à tarde, dia geralmente da folga dos treinos em quadra, mas rapidamente essa ideia se desfez. O primeiro aprendizado foi que se deve evitar mexer na folga dos atletas.

Por isso, as sessões eram marcadas uma hora antes dos treinos da tarde, iniciando as sessões geralmente às 14 horas.

Durante as sessões, era possível perceber os mais variados comportamentos, alguns interessados, alguns indiferentes, outros pouco motivados.

Geralmente, ao final de cada sessão, eram criadas tarefas a serem realizadas pelos participantes, mas nem todos realizavam. Era difícil receber o retorno de alguns atletas e profissionais da CT. Com poucas sessões, era fácil perceber quem era receptivo e estava disposto a colaborar e quem não fazia questão de participar.

Um fator positivo foi que alguns atletas procuraram auxílio para questões individuais ao longo da temporada, buscando melhorias. Isso foi um bom sinal de que foi desenvolvido um trabalho em que os atletas começaram a confiar e perceber que podiam se beneficiar.

Durante a temporada, foram realizadas algumas sessões individuais com os atletas, o que possibilitou uma maior aproximação e potencializou a utilização dos aprendizados. As sessões individuais se mostraram importantes na construção e aproveitamento do coaching. Isso fica claro nos depoimentos de atletas no final da temporada. A dificuldade encontrada foi em relação ao tempo, pois o coaching não fazia parte das atividades diárias.

Outro efeito positivo foi o aumento da procura pelo analista de desempenho para receberem e entenderem as informações dos jogos. Hoje em dia, no vôlei, existe uma infinidade de informações geradas pelo analista de desempenho, seja do próprio time ou dos adversários, que podem auxiliar muito na evolução dos atletas e do time, mas não eram muito utilizadas.

Apesar de todos os atletas receberem um relatório após cada partida, poucos sabiam entender as informações. Ao longo da temporada existiu uma perceptível melhora no interesse dos atletas em relação aos relatórios.

Analisando os níveis de desenvolvimento, o coaching se mostrou efetivo na preparação de aspectos mentais, definindo objetivos e metas claras, conhecidas por todos, mapeando todos os potenciais individuais e da equipe.

No nível emocional, a ideia antes do início da temporada era de poder contribuir mais, mas o trabalho emocional se mostrou mais difícil que o esperado. Três fatores pareceram relevantes, a juventude do grupo, a pouca carga horária do coaching e o tempo para preparação emocional.

Dentro dos objetivos concretos traçados no início da temporada, os resultados foram melhores do que o esperado.

Na pré-temporada, o clube venceu a copa Paquetá, torneio preparatório realizado em Novo Hamburgo e foi vice-campeão da copa Maringá, realizado em Maringá-PR.

Venceu com certa facilidade o pentacampeonato gaúcho.

Na Superliga, principal torneio da temporada, a equipe quase sempre esteve entre os 8 melhores. No final, classificou-se em oitavo, com uma rodada de antecedência. No ano anterior, a equipe ficou na nona colocação, ficando de fora dos *play-offs*.

Mesmo almejando uma sexta colocação, o mais importante era classificar para os *play-offs*, objetivo que foi alcançado antes da última rodada. A classificação em oitavo acabou sendo positiva, pois o Vôlei Canoas enfrentou o líder do campeonato, o Sada Cruzeiro, time que era o atual campeão brasileiro, sul-americano e mundial.

Em uma série de melhor de cinco partidas, o Vôlei Canoas fez grandes jogos, ganhando dois sets, mas devido à grande diferença entre os times, acabou perdendo por 3 jogos a 0 e foi eliminado.

Outros resultados positivos foram as convocações do treinador, do preparador físico e de atletas para a seleção brasileira, algo pouco provável no início da temporada.

O aumento do número de torcedores também foi visível durante as partidas.

A questão de organização financeira e fluxo de caixa foi outro aspecto que teve resultado melhor do que o ano anterior.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante toda a temporada, muitos aprendizados foram experimentados por todos os integrantes do Vôlei Canoas, das mais variadas maneiras. Pontos positivos, pontos negativos, dificuldades, atividades que foram muito bem aproveitadas, técnicas que não funcionaram como o esperado.

Ao final desse trabalho, podemos confirmar que existem ainda, mesmo no alto rendimento, muitas questões pouco desenvolvidas, que poderiam trazer melhorias visíveis no desempenho e no resultado de equipes e atletas.

O coaching se mostrou uma ferramenta capaz de suprir algumas dessas lacunas. Por ser uma área relativamente recente, ainda existe um caminho a ser percorrido para desenvolver o melhor formato para se integrar às demais áreas que hoje formam os clubes do alto rendimento.

A presença do coach esportivo se mostrou positiva para a melhoria da performance dos indivíduos e da equipe, contribuindo para o desenvolvimento de todos os níveis formadores do Ser humano.

Para potencializar os efeitos do coaching no desenvolvimento da equipe e de seus integrantes, mostrou-se necessário que o coach esportivo seja parte integrante do clube, fazendo parte da comissão técnica e com canal direto com a gestão. Participar da rotina diária de treinamentos é um fator determinante para o conhecimento e relacionamento com os integrantes do clube e para o aproveitamento e escolha das ferramentas a serem utilizadas nas atividades de coaching. As sessões mais teóricas, em sala de aula, devem ser mescladas com atividades práticas em quadra.

O coaching tem na sua essência o treinamento de pessoas e essa essência vem do esporte e dos profissionais da educação física. Acredito que o coaching deve, cada vez mais, fazer parte do currículo de cursos e faculdade de educação física como parte integrante na formação de seus profissionais.

Na grande maioria das equipes, ainda não é possível contar com todos os profissionais especialistas em cada área, por questões financeiras ou por falta de conhecimento dos gestores, mas treinadores e preparadores físicos podem ser preparados para utilizarem elementos do coaching, que podem auxiliar no desenvolvimento dos seus trabalhos e das suas carreiras.

Espero que em breve o coaching esportivo faça parte da realidade da preparação de atletas e equipes, seja do alto rendimento ou até mesmo na escola, para que as pessoas atinjam o máximo dos seus potenciais, melhorando significativamente os seus resultados e a sua qualidade de vida.

REFERÊNCIAS

COBRA, Nuno. **A semente da vitória**. São Paulo. Editora Senac, 2001.

COVEY, Stephen R. **Os sete hábitos das pessoas muito eficazes**. São Paulo: Editora Best Seller, 2005.

D'AVILA, Gustavo e TAVARES Lulinha. **Coaching esportivo**: um valioso processo usado para alcançar metas e melhorar resultados, amplamente testado e aprovado por profissionais do futebol. – 1. ed. São Paulo: Editora Leader, 2014.

DUCKHORT, Angel. **Garra**. O poder da paixão e da perseverança. – 1. Ed. Rio de Janeiro. Intrínseca, 2016.

Formação em Self Coaching e Profissional. Porto Alegre: Conexão Alpha, 2013.

FRANCO, Divaldo Pereira. **O ser consciente**. São Paulo: Editora Leal, 1995.

FRANKL, Victor. **Em busca de sentido**. Disponível em <http://gropius.awardspace.com/ebooks/frankl.pdf>> acesso em 13/11/2017.

GALLWEY, W. Timothy. **An account by Tim Gallwey**. Sem local e data. Disponível em < <http://theinnergame.com/about-tim-gallwey/history-of-the-inner-game/>>. Acessado em 13.11.2017.

GALLWEY, W. Timothy. **O jogo interior do tênis**. O guia clássico para o lado mental da excelência no desempenho. Tradução de Alexandre Sanchez Camacho. São Paulo: Sportbook, 2016.

GAYA, Adroaldo. **Projeto de pesquisa científica e pedagógica**: o desafio da iniciação científica. Belo Horizonte: Casa da Educação Física, 2016.

MCQUAIL, Denis. **Teoria da Comunicação de Massas**, Lisboa, Gulbenkian, 2003.

GOLEMAN, Daniel. **Foco**. A atenção e seu papel fundamental para o sucesso. Tradução de Cássia Zanon. 1. Ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2014.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional** [recurso eletrônico]. Tradução Marcos Santarrita. – Rio de Janeiro: Objetiva, 2011. recurso digital.

MARQUES, José Roberto. **Coaching e Níveis Neurológicos**. Goiânia-GO. 26/01/2015. Disponível em: < <http://www.jrmcoaching.com.br/blog/coaching-e-niveis-neurológicos/>>. Acesso em 14/11/2017.

MARQUES, José Roberto. **Conheça a Roda das Competências e como esta ferramenta pode ser utilizada.** Goiânia-GO. 29/11/2016. Disponível em <<http://www.jrmcoaching.com.br/blog/conheca-a-roda-das-competencias-e-como-esta-ferramenta-pode-ser-utilizada/>>. Acesso em 02/12/2017.

MARQUES, José Roberto. **Planejamento: O segredo do sucesso.** Goiânia-GO, 18/03/2013. Disponível em <http://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching-carreira/planejamento-o-segredo-do-sucesso/> Acesso em 13/11/2017.

MARQUES, José Roberto. **Resultados do Coaching.** Goiânia-GO, 11/10/2010. Disponível em <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching/resultados-coaching/>> Acesso em 14/11/2017.

OLIVEIRA, Julia; CENTURIÃO, Alberto *et al.*(Org.). **Coaching na prática: como o coaching pode contribuir em todas as áreas da sua vida /** coordenação editorial Julia Oliveira e Alberto Centurião. – São Paulo: Editora França, 2012.

OSHO. **Antes que você morra.** Editora Madras, 1996.

ROBBINS, Anthony. **Desperte o gigante interior: como usar o condicionamento neuro-associativo para criar mudanças definitivas.** Tradução de Haroldo Netto e A. B. Pinheiro de Lemos. 11ª edição. Rio de Janeiro: Record, 1997.

ROBBINS, Anthony. **Poder sem limites.** Tradução Muriel Alves Brasil. São Paulo: Best Seller, 1987.

THEML, Gerônimo. **Ferramentas de Coaching: Valores - Parte 1 | Vídeo Aula com Geronimo Themi.** Vila Velha-ES. 11/08/2015. Disponível em <<https://www.youtube.com/watch?v=2wOUeKrAiFw>>. Acesso em 24/11/2017.

THEML, Gerônimo. **O que é coaching em 4 minutos.** Vila Velha-ES. 04/03/2016. Disponível em <<https://www.youtube.com/watch?v=vUR7PLDIOC4>>. Acesso em 12/11/2017.

THEML, Gerônimo. **Profissão Coach: curso online.**

WITHMORE, John. **Coaching para aprimorar o desempenho: Os princípios e a prática do coaching e da liderança.** São Paulo: Clio Editora, 2012.

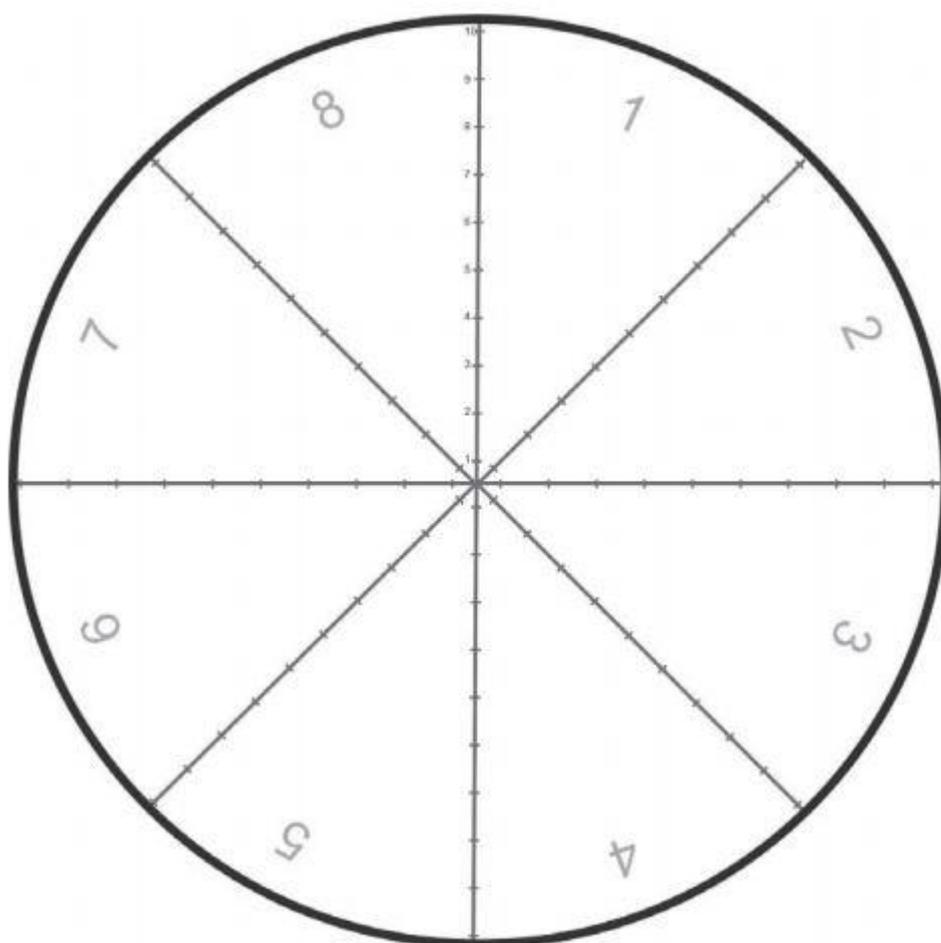
ANEXO A – FERRAMENTAS UTILIZADAS NAS SESSÕES

RESULTADOS ESPERADOS Objetivos e metas	ESTADO ATUAL
	SUA RESPONSABILIDADE PARA ALCANÇAR OS OBJETIVOS (DE 0 A 100%)
	QUAL O SEU COMPROMETIMENTO PARA ALCANÇAR OS SEUS OBJETIVOS (DE 0 A 100%)
TAREFAS	

PRINCÍPIOS, VALORES E PROPÓSITOS

Quais são os Princípios, Valores e Propósitos mais importantes na sua vida?
Escolha 10. Defina cada um deles.

HONESTIDADE	SEGURANÇA	JUSTIÇA	FÉ
FIDELIDADE			
LEALDADE	LIBERDADE	FELICIDADE	COMODIDADE
COMPROMETIMENTO		DESAFIO	RECURSOS FINANCEIROS
PERFECCIONISMO	RESPEITO	PRAZER	DIVERSÃO HONRA
INDIVIDUALIDADE	CONTRIBUIÇÃO	ESTABILIDADE	CONFORTO
COMPANHEIRISMO	DIGNIDADE	EXCELÊNCIA	CONTRIBUIÇÃO SOCIAL
MELHORIA CONTÍNUA	AMOR	AMIZADE	INTENÇÃO
IGREJA			
CARÁTER	COMPAIXÃO	COMPREENSÃO	EVOLUÇÃO
COOPERAÇÃO	ESPERANÇA	ÉTICA	HUMILDADE
IGUALDADE	PAZ CAPACIDADE	TRANQUILIDADE	TRABALHO
PRÓ-ATIVIDADE	DETERMINAÇÃO	PERSEVERANÇA	PLENITUDE
RESPONSABILIDADE	SINCERIDADE	VERDADE	
SOLIDARIEDADE	TOLERÂNCIA	RELACIONAMENTO	
CRIATIVIDADE	INOVAÇÃO	FLEXIBILIDADE	REALIZAÇÃO
INTEGRIDADE	PROSPERIDADE	SUCESSO SAÚDE	MOTIVAÇÃO
ENTUSIASMO	INTELIGÊNCIA	LIDERANÇA	CONFIANÇA
PERDÃO	ORDEM	DISCIPLINA	FAMÍLIA
HUMANIDADE	PRUDÊNCIA	OTIMISMO	AUTOCONTROLE
NÃO-JULGAMENTO	INDEPENDÊNCIA	GRATIDÃO	ILUMINAÇÃO
ESPIRITUALIDADE	CONSCIÊNCIA	VIDA SOCIAL	
DINHEIRO			
RECONHECIMENTO	ACEITAÇÃO	EQUILÍBRIO EMOCIONAL	
PROFISSÃO	VOCAÇÃO		

RODA DAS COMPETÊNCIAS

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.

FÍSICO / AMBIENTE	
ALIMENTAÇÃO Estado Atual	Estado Desejado
HIDRATAÇÃO	
ATIVIDADES FÍSICAS	
DESCANSO-SONO	
RESPIRAÇÃO	
AMBIENTE Oportunidades	Ameaças

MISSÃO E VISÃO**MISSÃO**

Nossa missão estabelece o que fazemos e porque fazemos, está relacionada aos nossos talentos, às nossas ações e objetivos. **A MISSÃO É ORIENTADORA**

Por que você existe?

O que você faz pelo mundo?

Por que faz?

DECLARAÇÃO DE MISSÃO PESSOAL:**VISÃO**

Nossa visão estabelece onde queremos chegar e o que queremos ser, está relacionada com nossos sonhos e aspirações mais profundos. A VISÃO É INSPIRADORA

Qual é seu maior objetivo?

O que você quer ser?

Onde você quer chegar?

MINHA VISÃO:

CANAIS DE COMUNICAÇÃO

Para cada uma das afirmativas abaixo, numere todos os quadrados de acordo com o seguinte sistema para indicar as suas preferências:(o quadro final é preenchido automaticamente)

4 = A que melhor descreve você

3 = A próxima melhor descrição

2 = A próxima melhor

1 = A que menos descreve você

1 - Eu tomo decisões importantes baseado em:

	Intuição
	o que me soa melhor
	o que parece melhor
	um estudo preciso e minucioso do assunto

2 - Durante uma discussão eu sou mais influenciado por:

0	o tom de voz da outra pessoa
0	se eu posso ou não ver o argumento da outra pessoa
0	a lógica do argumento da outra pessoa
0	se eu entro em contato ou não com os sentimentos reais do outro

3 - Eu comunico mais facilmente o que se passa comigo:

0	do modo como me visto e aparento
0	pelos sentimentos que compartilho
0	pelas palavras que escolho
0	pelo tom da minha voz

4 - Eu tenho muita facilidade para:

0	achar o volume e a sintonia ideais num sistema de som
0	selecionar o ponto mais relevante relativo a um assunto interessante
0	escolher os móveis mais confortáveis
0	escolher as combinações de cores mais ricas e atraentes

5 - Percebo-me assim:

0	eu estou muito em sintonia com os sons do ambiente
	eu sou muito capaz de raciocinar com fatos e dados
0	novos
0	eu sou muito sensível à maneira como a roupa veste o meu corpo
0	eu respondo fortemente às cores e à aparência de uma sala

	V	C	A	D
1	0	0	0	0
2	0	0	0	0
3	0	0	0	0
4	0	0	0	0
5	0	0	0	0
TOTAL	0	0	0	0
	VISUAL	CINESTÉSICO	AUDITIVO	DIGITAL

PERFIL COMPORTAMENTAL

	QUESTÕES		L	R		L	R		L	R	
1	APRENDO MELHOR	PELA MINHA SENSIBILIDADE	D		REFLEXÃO	A		PRATICANDO	C		POR DEMONSTRAÇÃO
2	PRODUZO MELHOR	CRIANDO	A		DIZENDO COMO TEM QUE SER FEITO	B		EM GRUPO	D		EXECUTANDO
3	GOSTO DE TREINAMENTOS	MAIS PRÁTICOS	C		MAIS VIVENCIAIS	D		MAIS CONCEITUAIS	A		MAIS METÓDICOS
4	TRABALHO MELHOR EM GRUPO NO PAPEL DE	APOIADOR	D		ORGANIZADOR	B		REALIZADOR	C		SINTETIZADOR, ABREVIADOR
5	EM SITUAÇÕES NOVAS TENDO PRIMEIRO A	VISUALIZAR E COMPREENDER	A		FAZER O NECESSÁRIO	C		ENVOLVER AS PESSOAS	D		ESTRUTURAR
6	ACHO QUE SOU UMA PESSOA	EFICIENTE	C		DISCIPLINADA	B		SENSÍVEL	D		PENSATIVA
7	IDENTIFICO-ME MAIS COM PESSOAS	RACIONAIS	B		AFETIVAS	D		ESTRATEGISTAS	A		DINÂMICAS
8	TENDO A VER O MUNDO MAIS PELO LADO	SOCIAL	D		GLOBAL	A		HISTÓRICO	B		COTIDIANO
9	USO MAIS A MINHA CABEÇA PARA	COMPREENDER OS "PORQUÊS"	A		CONCRETIZAR IDEIAS	C		OBSERVAR	B		PENSAR NOS OUTROS
10	SOU GERALMENTE MAIS HABILIDOSO PARA	EXECUTAR	C		IDEALIZAR	A		ESQUEMATIZAR	B		INFLUENCIAR
11	DIZEM QUE SOU UMA PESSOA	LÓGICA	B		EMPREENDEDORA	C		EMOTIVA	D		VISIONÁRIA
12	O VERBO QUE MAIS ME REPRESENTA É	ANALISAR	B		SENTIR	D		CONCEITUAR	A		FAZER
13	QUANDO SOU APRESENTADO A ALGUÉM, TENDO A	INTERAGIR IMEDIATAMENTE	C		OLHAR E SORRIR	D		AVALIAR ANTES DE INTERAGIR	B		IMAGINAR QUE TIPO DE PESSOA ELA É
14	UM PONTO EM QUE ME DESTACO É	SOCIABILIDADE	D		SEGURANÇA	B		INOVAÇÃO	A		PROATIVIDADE
15	SINTO-ME MOTIVADO POR TRABALHO QUE TENHA	ATIVIDADE	C		VISÃO DE FUTURO	A		INTERAÇÃO COM AS PESSOAS	D		ORGANIZAÇÃO E MÉTODO
16	TOMO MELHORES DECISÕES QUANDO	AJO RAPIDAMENTE	C		USO PRINCÍPIOS E FUNDAMENTOS	A		BASEIO-ME EM FATOS E DADOS	B		ESTOU COM OUTRAS PESSOAS

	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	TT	NOME
A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
B	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
C	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
D	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

A – Reflexivo

B – Racional

C – Pragmático

D - Afetivo

CRENÇAS POSSIBILITADORAS

Quais são as suas Crenças Possibilitadoras? Escolha 10 Crenças que você acredite ser. Desses 10 escolha as 5 principais e coloque na ordem de influência na sua vida. Coloque as 5 que você gostaria de ser. Defina cada uma delas.

CAPAZ	AMOROSO	FIEL	LEAL	JUSTO
BONITO	INTELIGENTE		IMPORTANTE	
CARINHOSO				
PODEROSO	RICO	PERFEITO	BEM SUCEDIDO	
CONFIANTE	DESINIBIDO	EFICAZ	TALENTOSO	
ÚNICO	FORTE	DETERMINADO	ENGRAÇADO	
RESPONSÁVEL	DINÂMICO		PERSPICAZ	PRÓ-
ATIVO				
FOCADO	LIVRE	COMPREENSIVO	HUMILDE	
CRIATIVO	FELIZ	HONESTO	INDEPENDENTE	
SORTUDO				

CRENÇAS LIMITANTES

Quais são as Crenças Limitantes que atrapalham a sua vida? Escolha 10 Crenças que você acredite ter. Desses 10 escolha as 5 principais e coloque na ordem de influência na sua vida. Defina cada uma delas. Queime a crença limitante.

INCAPAZ	GROSSEIRO	TRAIADOR	DESLEAL
INJUSTO			
FEIO	BURRO	SEM IMPORTÂNCIA	PRESSIONADO
FRACO	POBRE	IMPERFEITO	FRACASSADO
INSEGURO	TÍMIDO	PROCRASTINADOR	
RAIVOSO			
PREGUIÇOSO	SEM GRAÇA	IRRESPONSÁVEL	LENTO
INCOMPETENTE	DESFOCADO	DEPENDENTE	
METIDO	ARROGANTE	INDECISO	MENTIROSO
TRISTE	INFELIZ		
FALTA DE DINHEIRO	EGOÍSTA	MEDROSO	DEPRESSIVO
ANSIOSO	ANGUSTIADO		

ESCALA DE GARRA

	Nada a ver comigo	Não muito a ver comigo	Um pouco a ver comigo	Bastante a ver comigo	Totalmente a ver comigo
1. Novas ideias e novos projetos às vezes me distraem dos anteriores.					
2. Obstáculos não me desestimulam. Eu não desisto com facilidade.					
3. Muitas vezes eu defino um objetivo, mas depois prefiro buscar outro.					
4. Sou um trabalhador esforçado.					
5. Tenho dificuldade para manter o foco em projetos que exigem mais de alguns meses para terminar.					
6. Eu termino tudo que começo.					
7. Meus interesses mudam de ano para ano.					
8. Sou dedicado. Nunca desisto.					
9. Já estive obcecado durante algum tempo por certa ideia ou projeto, mas depois perdi o interesse.					
10. Já superei obstáculos para conquistar um objetivo importante.					