

  
**ruep**

Revista UNILUS Ensino e Pesquisa  
v. 18, n. 51, abr./jun. 2021  
ISSN 2318-2083 (eletrônico)

**ARMINDA TEREZA DOS SANTOS COSTA**

*Faculdade de São Vicente, UNIBR, São Vicente, SP, Brasil; Centro Universitário Lusíada, UNILUS, Santos, SP, Brasil.*

**MARCELLO ÁRIAS DIAS DANUCALOV**

*Faculdade de São Vicente, UNIBR, São Vicente, SP, Brasil.*

*Recebido em abril de 2021.  
Aprovado em maio de 2021.*

## COACHING: ABANDONANDO O VITIMISMO E ASSUMINDO O PROTAGONISMO. OBSERVAÇÕES DA MARCA: NEYMAR JR.

### RESUMO

---

Este artigo concentra-se no estudo sobre a comunicação e o coaching no desenvolvimento das competências da marca. Apresenta o papel do marketing e da comunicação organizacional no desenvolvimento das competências dos produtos ou serviços. Esclarecendo o que é coaching; o coaching esportivo e de que forma o processo de coaching contribui para a melhoria da comunicação com relação a uma marca, um jogador de futebol; analisar como o processo o qual o jogador tem tido sua marca envolvida afetou os seus resultados como gestão de marca; avaliar de que forma o coaching poderia contribuir para o desenvolvimento das competências da marca Neymar Jr; verificar como as práticas e ferramentas de coaching podem ser utilizadas pelo profissional de comunicação. A pesquisa bibliográfica permitiu avaliar o processo de coaching e comunicação e sua importância no processo de resolução de conflitos. Os resultados permitiram analisar uma performance do marketing esportivo - marca Neymar Jr e a conclusão de que o processo de coaching poderia contribuir para o desenvolvimento da comunicação estratégica.

**Palavras-Chave:** coaching; comunicação; responsabilidade; marketing esportivo.

## COACHING: ABANDONING VICTIMISM AND TAKING THE LEAD. BRAND OBSERVATIONS: NEYMAR JR.

### ABSTRACT

---

This article focuses on the study of communication and coaching in the development of brand competencies. It presents the role of marketing and organizational communication in the development of product or service competencies. Clarifying what coaching is; sports coaching and how the coaching process contributes to improved communication with a brand, a football player; analyze how the process in which the player has had his brand involved affected his results as brand management; evaluate how coaching could contribute to the development of Neymar Jr brand competencies; check how practices and coaching tools can be used by the communication professional. The bibliographic research allowed to evaluate the process of coaching and communication and its importance in the process of conflict resolution. The results allowed to analyze a performance of sports marketing - Neymar Jr brand and the conclusion that the coaching process could contribute to the development of strategic communication.

**Keywords:** coaching; communication; responsibility; sports marketing.

Revista UNILUS Ensino e Pesquisa  
Rua Dr. Armando de Salles Oliveira, 150  
Boqueirão - Santos - São Paulo  
11050-071  
<http://revista.lusiada.br/index.php/ruep>  
[revista.unilus@lusiada.br](mailto:revista.unilus@lusiada.br)  
Fone: +55 (13) 3202-4100

## INTRODUÇÃO

Na arte de se comunicar, reside o protagonismo de existir, de se responsabilizar por ações simples ou complexas. Sejam elas marcas de produtos, serviços ou até mesmo como o tema trazido para este artigo: Neymar Jr que entra no universo do marketing esportivo.

No mundo das grandes marcas o jogador Neymar Jr esteve envolvido em situações que geraram grandes prejuízos aos seus negócios. Segundo estudo do Centro Internacional de Estudo do Esporte (CIES), o valor de deste jogador em janeiro deste ano estava em torno de 213 milhões de euros (R\$ 913 milhões). E o estudo revela que a nova lesão sofrida no Paris Saint-Germain em fevereiro, a acusação de estupro e o corte da seleção brasileira após se machucar em amistoso contra o Catar fizeram com que houvesse um decréscimo de 63 milhões de euros, atualizando os valores para 150 milhões na moeda europeia (R\$ 660 milhões).

Estes descuidados, esta falta de um estratégico plano de comunicação permanente para fortalecimento da marca e não somente respostas aos furacões e tempestades que todos estamos sujeitos em momentos de crises. Uma marca como a citada Neymar Jr tem a responsabilidade de ser Protagonista, e executar um trabalho exemplar de comunicação.

Ainda mais quando falamos de uma marca que tem só na base da rede social do Instagram 766 mil seguidores.

Protagonismo ou Vitimismo o que estrategicamente mais pode auxiliar uma marca dentro da comunicação?

## MARKETING E A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Para Kotler e Keller (2006, p.4), o marketing “envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais, ou seja, ele supre as necessidades lucrativamente”. Para estes autores, o papel do marketing é projetar o produto “certo” para os clientes. Por isso, empresas sejam elas de serviços ou produtos, criam marcas atendendo desejos do consumidor.

Atender necessidades de clientes alvo, são as premissas do marketing, que se baseia num composto de marketing, ou mix onde se apresentam os 4 Ps: Produto, Preço, Promoção e Ponto de Venda. As pessoas são uma ferramenta de imprescindível no marketing porque representam os colaboradores e os consumidores dentro de um ambiente empresarial.

No mundo esportivo isso não é diferente, e mesmo que se tenha no cenário abordado uma marca do marketing esportivo, um jogador de futebol, os fãs - os consumidores dos produtos ligados às marcas que são patrocinadas por este jogador, estão dentro desse processo. Os processos envolvem a estrutura e criatividade por trás da administração do marketing.

Os programas são as atividades de marketing voltadas diretamente para os consumidores. E, por fim, a performance, é responsável por detectar os resultados obtidos e implicações que o marketing trouxe para a empresa ou produto em questão. (KOTLER & KELLER, 2012, p.24.).

Independente dos nomes e definições existentes para o composto de marketing, é unânime entre os autores o fato de que para se trabalhar com ele é necessário estar integrado com a comunicação. Sem ela, é impossível utilizar os 4Ps, principalmente o de promoção. No composto de marketing a comunicação corresponde a Promoção.

A comunicação de marketing é, na realidade, a forma utilizada pelas empresas para que comuniquem com as partes interessadas, com potenciais clientes e com todo o público em geral. Algumas empresas, algumas marcas se esquecem dessa necessidade, outras acham que para conquistar é necessário exagerar e acabam causando um efeito contrário, algumas vezes por criar uma imagem negativa.

Por isso, pode-se dizer que a comunicação de marketing é o meio pelo qual as empresas buscam informar, persuadir e lembrar os consumidores – direta ou indiretamente – sobre os produtos e marcas que comercializam. Num certo sentido, a comunicação de marketing representa a ‘voz’ da marca e é o meio pelo qual ela estabelece um diálogo e constrói relacionamentos com os consumidores. (KOTLER & KELLER, 2006, p.532)

Realmente é fundamental trabalhar com a ideia de diálogo. Não estabelecemos um diálogo por muito tempo com alguém com quem não temos muita afinidade ou que sempre fala de assuntos que não nos interessam. Dessa forma, para estabelecer um bom programa de comunicação de marketing não é preciso fazer tudo que seja possível, usar todas as ferramentas e métodos existentes, mas sim tudo que for adequado. “Comunicação bem feita nunca é fácil. Os consumidores experimentam sobrecarga de estímulos e passar-lhes mensagens é cada vez mais difícil” (URDAN & URDAN, 2010, p.35).

A comunicação de marketing ajuda também quando o assunto é esclarecer e informar ao público sobre seus produtos, sobre como funciona a empresa, a missão, visão e valores. “Permite às empresas conectar suas marcas a outras pessoas, lugares, eventos, marcas, experiências, sensações e objetos” (KOTLER & KELLER, 2006, p.532, 533).

Uma comunicação eficaz é fundamental para uma organização alcançar o sucesso de seus objetivos, para tanto “o Relações Públicas surge como elemento mediador entre a organização e a opinião pública, legitimando as práticas organizacionais pela conquista da credibilidade” (VIEIRA, 2004, p. 39).

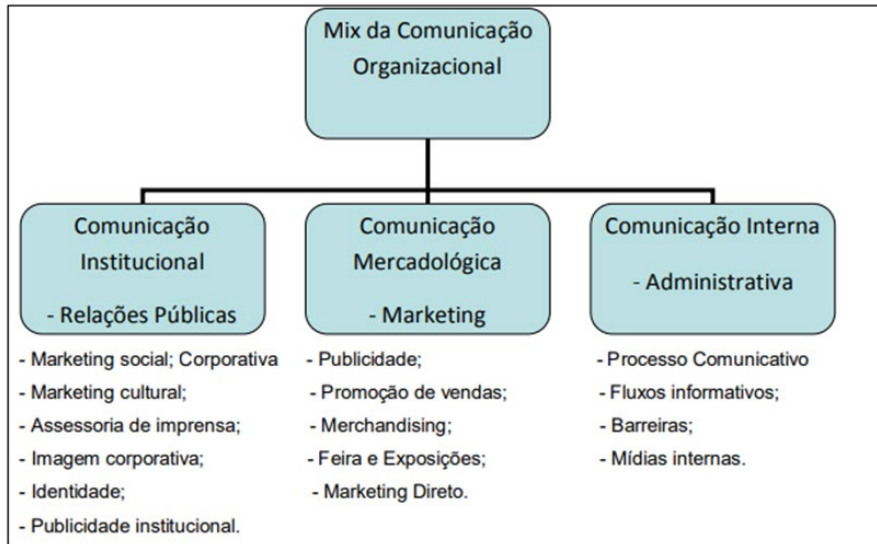
Na organização, independentemente da sua estrutura organizacional ou de seu segmento, é necessário utilizar vários recursos oferecidos pela comunicação para alcançar os seus objetivos e compreender determinadas situações. O gestor deve conhecer o modo de pensar e agir, as necessidades de seus clientes (internos e externos), tarefa não muito fácil já que cada grupo tem a sua própria cultura.

Existem várias ferramentas na comunicação que são utilizadas para identificar e atender as necessidades dos clientes de uma determinada organização. Estas ferramentas constituem a Comunicação Organizacional, que segundo Kunsch (2009, p. 113), compreende todo o sistema, funcionamento, processos, fluxos, redes, barreiras, meios, instrumentos, níveis de recepção da comunicação que é gerada no dia a dia da vida organizacional e as implicações que estão imersas nesse contexto.

A Comunicação Organizacional é composta por Comunicação Institucional (Relações Públicas); Comunicação Interna (Comunicação Administrativa) e Comunicação Mercadológica (Marketing), que segundo Kunsch (2009) formam o mix da Comunicação Organizacional Integrada. Para a autora, este composto procura contemplar uma visão abrangente da comunicação nas organizações, considerando todos os aspectos relacionados ao processo comunicacional próprio à natureza das organizações, bem como os relacionamentos interpessoais, a dimensão da comunicação humana, além da função estratégica e instrumental.

O organograma abaixo apresentado por Kunsch (2009, p. 114), nos dá a ideia de como a gestão da comunicação organizacional pode estar inserida no setor de comunicação de forma integrada.

Quadro 1 - Organograma de Comunicação Organizacional Integrada.



Fonte: KUNSCH (2009, P 114).

## COACHING: EVOLUÇÃO, CONCEITOS E PROCESSO

O coaching é tão antigo quanto a própria humanidade. Sócrates, por meio de diálogos com seus discípulos, descritos com excelência por Platão, e baseado em que a verdade está dentro de nós, já praticava um dos métodos do coaching, no V século a.C. (KRAUSZ, 2007).

As principais correntes sobre a origem do coaching baseiam-se na simbologia de uma carruagem, do francês antigo coche. A disseminação do termo teria ocorrido a partir da França, alcançado a Inglaterra e, a partir de então, se popularizado na Europa e pela América do Norte (DINGMAN, 2004).

Atualmente, o coach é um profissional capacitado que oferece aos executivos a oportunidade de desenvolver suas potencialidades por meio de ferramentas adequadas. Assim, o processo de coaching torna-se uma prática de desenvolvimento humano

O termo coaching no sentido contemporâneo apresenta diversas versões. Grant e Cavanagh (2004) indicam o trabalho de Gorby (1937) como pioneiro na literatura sobre coaching, e na sua pesquisa sobre o assunto citam também o artigo de W. R. Mahler (1964), como o primeiro a utilizar o termo coaching relacionado à administração pessoal (KRAUSZ, 2007).

Na literatura sobre o assunto, Gallwey (1996), professor de tênis e de linguística, é frequentemente citado como precursor dessa atividade na forma como é aplicada atualmente. Segundo Gallwey (1996), o papel do técnico (coach) era fazer perguntas de modo a contribuir com o jogador para a ampliação de sua consciência sobre como jogava e, assim, ajustava aquilo que fosse necessário (KRAUSZ, 2007).

Portanto, o coaching proveniente do contexto esportivo teria como principal característica o fato de o coach (técnico) preparar seus atletas rumo a novos padrões de comportamentos, superações e disposição emocional a fim de conseguir a direção aos objetivos a serem alcançados (WOLK, 2008). O desenvolvimento do coaching na organização poderia ser dividido em três fases distintas, de acordo com a pesquisa de Grant e Cavanagh (2004), apresentadas no Quadro 1, a seguir. Fase Período Característica  
Atividade interna 1930 a 1960 Coaching interno; atividade exercida pelo supervisor hierárquico; forma de treinamento. Rigor acadêmico 1960 a 1990 Período em que documentos submetidos à apreciação de pares começam a ser publicados; pesquisas e discussões atendem maior rigor acadêmico. Ciência e pesquisas científicas

O coaching tem crescido nos últimos anos, tanto no mundo como no Brasil, e se apresenta atualmente como uma ferramenta eficiente e eficaz nos processos de

aprendizado, liderança e desenvolvimento humano e organizacional. A necessidade de inovação nas empresas, geração de ideias mais criativas para resolução de problemas, engajamento de equipes para melhor comunicação e maior rapidez no atingimento dos objetivos organizacionais são algumas razões da aplicação do coaching no mundo organizacional (FLAHERTY, 2010).

### Comunicação e o Coaching

A comunicação busca o empoderamento e o coaching propõe um caminho de responsabilização, de saída do vitimismo.

### Coaching esportivo

O coaching esportivo é um processo que vem sendo muito aplicado no mundo todo, visando melhorar o desempenho dos atletas e complementar o trabalho dos treinadores por meio de estratégias que trabalham a motivação e o autoconhecimento dos indivíduos. Como ressalta Matta, (2013): o processo ajuda a desenvolver habilidades e gerenciar competências, podendo afirmar que é uma excelente alternativa de complementação para treinamentos esportivos de alta performance. Nesta área de atuação, o coaching tem como compromisso desenvolver a liderança, preparando cada atleta para ser líder de si mesmo. Por isso, a metodologia trabalha o amadurecimento emocional, a capacidade de tomar decisões e planejar 19 ações e a habilidade de elaborar estratégias eficientes para a superação de dificuldades dentro e fora de campo (MATTA, 2013, texto digital).

### *Pesquisa Instagram - Imagem de marca*

Através do Instagram foi realizada uma pesquisa utilizando a audiência de @danielmeida, com 119 mil seguidores, o objetivo da pesquisa - segundo Dani "no inconsciente coletivo, as pessoas relacionam à imagem de um atleta atributos como: superação, foco nos resultados, alta performance, preparação, valorização da família, entre outros."

Nesta aplicação a pergunta utilizada foi se achavam o que a imagem de Neymar Jr representava, com relação aos seus atributos. "95% responderam que não viam a imagem de Neymar como a de um atleta com esses atributos: superação, foco nos resultados, alta performance...". Com mais de mil comentários, no feed a grande maioria apontou que a palavra que mais representa Neymar seria "imaturado".

Personalidades públicas tem o poder de impactar muitas pessoas, nas últimas semanas de junho, segundo a plataforma Crowd Tangle, Neymar Jr. ganhou mais 766 mil seguidores só no Instagram, e para o gestor desta grande marca, é necessário ter a consciência do quanto influenciam a vida de outras tantas pessoas, sendo essencial trabalhar a inteligência emocional.

Segundo Dani Almeida jornalista e especialista em imagem:

Apoiar-se no vitimismo não ajuda ninguém. Está claro que protagonistas são humanos e nos conectamos por causa disso também. Mas quando os exemplos são negativos, as pessoas cobram. Muitas pessoas comentaram no meu post o fato de ele ser um exemplo para crianças, por exemplo. Sem um forte trabalho de inteligência emocional, o melhor relações públicas do mundo não vai salvar a imagem dele. (O PROTAGONISMO, 2019)

### *Marca Neymar Jr.*

Segundo lista da Revista Britânica SportsPro Media, onde levanta os atletas mais cobiçados no mundo da Propaganda, Neymar Jr numa relação de 50 é o cobiçado número 17, nomes liderando o ranking Usain Bolt (corredor), LeBron James (basquete), Cristiano Ronaldo (jogador de futebol), Lionel Messi (jogador de futebol) entre outros.

Figura 1 - Lista dos 50 atletas mais cobiçados.



Fonte: SPORTSPRO MEDIA, apud OLIVEIRA e TODESCHINI (2019).

Depois de se envolver em situações e escândalos complicados de se explicar, a resposta das marcas foi imediata, no último incidente ocorrido onde foi acusado de estupro, segundo reportagem dos sites, seção economia Uol, cujo tema: Para os anunciantes ainda vale a pena apostar na marca Neymar Jr em nota, a “Nike afirmou estar “profundamente preocupada com as acusações” e disse que “segue acompanhando de perto a situação”.

A Red Bull, por sua vez, disse ser “de responsabilidade das autoridades públicas determinar os fatos reais por trás desta séria alegação”.

Mesmo com um time de profissionais de ponta, abaixo figura que já tem alguns nomes substituídos, em entrevista com um deles, “um craque extremamente difícil de lidar, os contratos trazem cláusulas assina que as cumprirá e acaba não cumprindo...”

Figura 2: O time de marketing.



Fonte: OLIVEIRA e TODESCHINI (2019).

No final da Copa de 2018, depois de sua participação em meio a muitas quedas, e como a derrota amarga na final. Sua equipe de marketing adotou uma estratégia um tanto quanto questionada, a intenção era recuperar a imagem, que desastre como cita a matéria de 10.06, do site época negócio: “ele participou de uma campanha de uma marca de barbeador onde admitia exageros durante a Copa e prometia se redimir” ... e continua... “À época, o atacante foi muito criticado e a propaganda chegou a ser chamada de "surreal" pela imprensa francesa”.

Dario Menezes especialista em reputação de marcas e diretor do Grupo Caliber afirma: "Muitos atletas são utilizados por causa de seu alto rendimento. Mas nem sempre uma excelente performance é sinônimo de reputação ilibada",

Vários profissionais são unânimes em afirmar que a sequência de polêmicas que o jogador viver exposto se torna um cenário extremamente negativo, para Ivan Martinho, professor de Marketing Esportivo da Pós-Graduação da ESPM/SP, pode... "Mesmo sendo ainda apenas uma história que não se comprove, são muitas confusões seguidas. Um patrocinador

novo vai pensar se vale a pena se associar a essa imagem. Fica mais difícil conseguir um novo patrocínio. O Neymar vem em uma sequência ruim fora e dentro do campo", disse Martinho.

Quando Neymar chegou ao Mundial da Rússia tinha contratos fechados com mais de 15 marcas. Nike, Gillette, Red Bull, Gol Linhas Aéreas, Mc Donald's, Café Pilão, Cerveja Proibida, suplementos de Sidney Oliveira, mas hoje essa realidade está bem diferente, observando seu site conta-se 9 marcas.

O que se observa pode observar é um vitimismo, que sempre aparenta uma falta de habilidade em gestar conflitos, ou de gestar a comunicação em momentos desastrosos. E se podemos conferir ele pode ter a melhor equipe do mundo, e acredito que tem - mas ao trazê-lo como vítima acaba com tudo!

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A comunicação dentro de seu contexto mercadológico, tem a mesma provocação trazida pelo mundo do coaching, uma marca, seja ela qual for, necessita ser protagonista, imprescindivelmente precisa assumir suas posições, e em relação a qualquer tempestade se posicionar, mas jamais se vitimizar. O cenário trazido na vida da marca Neymar Jr mostra o quanto todas suas ações têm insistido em usar ser vítima e o quanto tem sido desastrosos todos estes movimentos.

As marcas que o patrocinam ou até mesmo os fãs que reconhecem seu talento o tomam como imaturo e se tem uma coisa que nenhuma marca quer endossar é imaturidade, ou pontos obscuros dentro de cenários de polêmica e infantilidade.

## REFERÊNCIAS

- Estudo avalia que neymar perdeu 277 milhões de valor de mercado após acusação. ESTADÃO, 2019. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Vida/noticia/2019/06/epoca-negocios-estudo-avalia-que-neymar-perdeu-r-277-milhoes-de-valor-de-mercado-apos-acusacao.html>>. Acesso em: 14 jun, 2019
- FABOSSI, M. A essência do líder Coach: conduzindo pessoas e organizações ao sucesso. São Paulo: Abba, 2009
- FLAHERTY, J. Coaching: desenvolvimento, excelência pessoal e profissional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.
- GALLWEY, W. T. O jogo interior do tênis. São Paulo: Texto Novo, 1996.
- GOLEMAN, D. Trabalhando com a inteligência emocional. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.
- IPQ. Manual de normas de ABNT. Disponível em: <[www.fgvsp.br/biblioteca](http://www.fgvsp.br/biblioteca)>. Acesso em: 01 jun. 2010.
- KOTLER, Philip; KELLER, L. Kevin. Administração de Marketing. Traduzindo por Mônica Rosenberg, Cláudia Freire, Brasil Ramos Fernandes. 12ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006. Tradução de: Marketing management.
- KRAUSZ, R. R. Coaching executivo: a conquista da liderança. São Paulo: Nobel, 2007.
- KRAUSZ, ROSA R. Coaching Executivo: A Conquista da Liderança - São Paulo: Ed. Nobel, 2007.
- KUNSCH, Margarida M. K. Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada. 4 Ed. São Paulo: Summus, 2003.
- KUMAR, Nirmalya. A estratégia está de volta. São Paulo, Março 2006. Revista HSM Management, v.2, n. 55, p.84-88, Março-Abril 2006. Entrevista concedida a Sarah Powell.



LAGES, A.; O'CONNOR, J. Como funciona o coaching: o guia essencial para a história e a prática do coaching eficaz. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

MATTA, Vilela da. FLAMENGO INVESTE EM COACHING ESPORTIVO PARA ALCANÇAR MELHORES RESULTADOS. Disponível em: <http://www.sbcoaching.com.br/blog/times-dealto-desempenho/flamengo-investe-coaching-esportivo/>. Acesso em: 06 mai. 2019.

MELO, L. H.; MATOS, F. R.; MACHADO, D. Q.; MELO, L. H. O coaching e o processo de desenvolvimento de competências e habilidades na aprendizagem gerencial. Caderno de Administração, São Paulo, v. 9, n.1, p. 25-48, 2015. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/caadm/article/viewFile/21892/19683>> Acesso em 06 jun 2019.

O PROTAGONISMO de neymar jr e desvalorização da sua imagem. ACONTECENDO AQUI. Disponível em: <<https://acontecendoaqui.com.br/marketing/artigo-o-protagonismo-de-neymar-jr-e-desvalorizacao-da-sua-imagem>>. Acesso em: 12 jun. 2019.

OLIVEIRA, D; TODESCHINI, M. Neymar: a construção de uma marca. Época Negócios, 2019. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,ERT283392-16642,00.html>>. Acesso: em 17 jun. 2019.

PARA OS ANUNCIANTES AINDA VALE A PENA APOSTAR NA MARCA NEYMAR JR? <<https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2019/06/03/para-os-anunciantes-ainda-vale-a-pena-apostar-na-marca-neymar-jr.htm?>>. Acesso em: 17 jun. 2019.

SILVA, L. T. Costa da. A influência da comunicação e do coaching no desenvolvimento das competências na organização um estudo de caso no bazar mil coisas. Disponível em:<<https://www.univates.br/bdu/bitstream/10737/1091/1/2014LisianeTerezinhaCostadaSilva.pdf>>. Acesso em: 15 jun. 2019.

SUZUKI, M. Jr. A Marca e os Valores da Marca. Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

URDAN, A. T.; URDAN, F. T. Marketing estratégico no Brasil: teoria e aplicações. São Paulo: Atlas, 2010.

VIEIRA, R. Romano. A importância do profissional de marketing e comunicação no dia a dia de pequenas empresas. Disponível em <<http://www.ufjf.br/facom/files/2016/06/TCC-Renan-Romano-Vieira.pdf>> Acesso em 05 jun 2019.

WOLK, L. Coaching: A Arte de Soprar Brasas. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2008.