



Pontifícia Universidade Católica de Goiás
Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa
Escola de Ciências Sociais e da Saúde
Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Psicologia

RELAÇÕES ENTRE *COACHING* E BEM-ESTAR NO TRABALHO.

PRISCILLA PAIVA DE MEDEIROS DIAS

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Helenides Mendonça

Goiânia, dezembro de 2017.



Pontifícia Universidade Católica de Goiás
Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa
Escola de Ciências Sociais e da Saúde
Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Psicologia

RELAÇÕES ENTRE *COACHING* E BEM-ESTAR NO TRABALHO.

PRISCILLA PAIVA DE MEDEIROS DIAS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação *Strito Sensu* em Psicologia da PUC Goiás como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Psicologia.

Orientadora: Profa. Dra. Helenides Mendonça

Goiânia, dezembro de 2017.

Ficha de Avaliação

Dias, P.P.M (2017). *Título: Relações entre coaching e bem-estar no trabalho*. Orientador:
Helenides Mendonça.

Esta Dissertação foi submetida à banca examinadora:

Prof. Dra. Helenides Mendonça
Pontifícia Universidade Católica de Goiás
Presidente da banca

Prof. Dr. André Vasconcelos Silva
Universidade Federal de Goiás
Membro convidado externo

Profa. Dra. Daniela Sacramento Zanini
Pontifícia Universidade Católica de Goiás
Membro convidado interno

Prof. Dr. Cristiano Coelho
Pontifícia Universidade Católica de Goiás
Membro Suplente

D541

Dias, Priscilla Paiva Medeiros

Relações entre coaching e bem-estar no trabalho[manuscrito]/

Priscilla Paiva Medeiros Dias.-- 2017.

107 f.; il. 30 cm

Texto em português com resumo em inglês

Dissertação (mestrado) - Pontifícia Universidade Católica
de Goiás, Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu
em Psicologia Goiânia, 2017

Inclui referências f.80-92

1. Trabalhadores - Bem-estar. 2. Psicologia aplicada.
3. Trabalhadores - capacitação. 4. Comportamento de
ajuda. I.Mendonça, Helenides. II.Pontifícia Universidade
Católica de Goiás. III. Título.

CDU: 159.944(043)

Dedico este trabalho às pessoas mais presentes em minha vida:

Minha mãe, pelo seu amor incondicional.

Meu irmão , Guilherme, pelo carinho e incentivo constante.

Meu grande amor, André, por estar sempre ao meu lado me encorajando.

Meu filho, Caio, meu maior presente. E fonte de inspiração.

VOCÊS SÃO MEUS AMORES

AGRADECIMENTOS

Inicio meus agradecimentos por meu maravilhoso Deus, Pai cuidador, que manteve Seus olhos sobre mim e guiou-me em cada passo.

A minha mãe, Francis, sempre amorosa, perseverante e destemida ensinou-me a sonhar e perseverar para alcançar meus objetivos.

Ao meu irmão, Guilherme, por me incentivar a desenvolver-me sempre. E por acreditar sempre na minha melhor versão de ser humano.

Ao meu esposo, André, amor, parceiro e amigo. Por ser meu incentivador, desafiador e também porto seguro nos momentos difíceis. Devido a sua paciência, apoio e incentivo esse trabalho pode ser concretizado.

A minha coach, Márcia, profissional e amiga sempre presente.

A minhas amigas Ariana, Rose e Maria Tereza pela alegria, altruísmo e competência que sempre me ofertaram com total disponibilidade e gratuidade. Meu mais sincero agradecimento pelo prazer da convivência e aprendizado adquirido na companhia de vocês.

As minhas amigas do Gepot, por me auxiliarem sempre com suas vivências e aprendizados.

Aos gestores das empresas participantes, Camilla, Ely e Hérica que gentilmente me receberam nesse desafio de realizar um estudo longitudinal e que tornaram-se parceiros e amigos.

A prof^a. Dr^a. Helenides Mendonça que acreditou em meu potencial mesmo quando eu não tive fé para acreditar. Sempre disponível, disposta a ajudar, dotada de vigor e esperança. Ensinou-me a vivenciar na sua companhia e do grupo de pesquisa grande bem-estar. Agradeço pelos ensinamentos, paciência e respeito destinados a mim.

Finalmente, gostaria de agradecer ao coordenador Cristiano e a Martha, da Pontifícia Universidade Católica de Goiás, apoio, incentivo e gentileza destinados para ajudar a concretização desse estudo.

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo analisar o impacto do programa de treinamento em *coaching* como ferramenta que possibilita aumentar as vivências positivas de bem-estar laboral. Os estudos sobre ele tem o correlacionado com bem-estar, mudança de comportamento e desempenho organizacional. *Coaching* é um processo sistemático de autorreflexão, aprendizagem e crescimento pessoal e está associado à promoção de resultados organizacionais. Entretanto poucos estudos empíricos tem sido realizados para confirmar a influência do *coaching* no bem-estar dos trabalhadores. O bem-estar é um construto multideterminado que objetiva destacar os aspectos saudáveis dos seres humanos e evidenciá-los de modo a facilitar a vivência de uma vida feliz e produtiva. Especificamente, este estudo foi dividido em três partes, primeiramente um artigo teórico de revisão bibliográfica que discorre sobre a evolução histórica do *coaching*, conceitos, aplicabilidade e seu campo de estudo teórico. A segunda parte apresenta-se no formato de uma revisão sistemática que discorre sobre a relação existente entre a variável *coaching* e o bem-estar no contexto do trabalho. E a na terceira parte analisa a intervenção em *coaching* no contexto organizacional. Na primeira parte o *coaching* é apresentado como uma ferramenta com uma evolução histórica, como conceitos mais utilizados na literatura, a aplicabilidade no contexto das organizações e a evolução como um campo teórico de conhecimento. Na segunda parte foi analisada em uma revisão sistemática correlacionando o *coaching* e o bem-estar e os estudos encontrados na literatura sobre essa correlação e intervenção empírica, a partir dos descritores em português e inglês (*Coaching e Well-being*). Foram incluídos 45 artigos, dos quais apenas oito deles eram pesquisas empíricas, com estratégias de *coaching* realizadas no contexto do trabalho. Após a descrição do resultado encontrado, os oito artigos foram analisados, relacionando os construtos *coaching* e bem-estar no trabalho (*well being at work*). Foi realizada a análise da relação estabelecida entre *coaching* e bem-estar no trabalho. Ou seja, a intervenção em *coaching* como antecedente de bem-estar para o trabalhador e a apresentação do *coaching* como mediador no trabalho. Os estudos empíricos evidenciaram a intervenção em *coaching* como uma estratégia organizacional positiva para facilitar o bem-estar em trabalhadores. O *coaching* pode assumir o papel de um antecedente e mediador do bem-estar com possibilidade de intervenção na dinâmica do trabalho e de recurso das organizações. Na terceira parte um artigo empírico analisa a intervenção em *coaching* no contexto do trabalho como uma variável preditora de bem-estar. Um estudo longitudinal realizado para testar a ferramenta *coaching*, no tempo 1 e no tempo 2 após a sua intervenção no formato de treinamento. A amostra foi composta por 75 trabalhadores, sendo 60 mulheres e 15 homens, com idade média de 32 anos e com ensino médio completo em 48% da amostra, de três organizações goianas. Observou-se nos resultados que as vivências de bem-estar no trabalho não aumentou após a intervenção em *coaching*, no formato de treinamento, para o grupo de trabalhadores investigados.

Palavras-chave: *coaching*, bem-estar, trabalho, treinamento.

ABSTRACT

The present study aims to analyze the impact of the training program in coaching as a tool that allows to increase the positive experiences of work well-being. Studies on it have correlated with well-being, behavioral change and organizational performance. Coaching is a systematic process of self-reflection, learning and personal growth and is associated with the promotion of organizational results. However, few empirical studies have been conducted to confirm the influence of coaching on the well-being of workers. Well-being is a multidetermined construct that aims to highlight the healthy aspects of human beings and to demonstrate them in order to facilitate the living of a happy and productive life. Specifically, this study was divided into three parts, first a theoretical article of bibliographic review that discusses the historical evolution of coaching, concepts, applicability and its field of theoretical study. The second part is presented in the form of a systematic review that discusses the relationship between the coaching variable and well-being in the work context. And the third part analyzes the intervention in coaching in the organizational context. In the first part, coaching is presented as a tool with a historical evolution, such as concepts most used in the literature, applicability in the context of organizations and evolution as a theoretical field of knowledge. In the second part, it was analyzed in a systematic review correlating the coaching and well-being and the studies found in the literature about this correlation and empirical intervention, from the descriptors in Portuguese and English (Coaching and Well-being). A total of 45 articles were included, of which only eight were empirical research, with coaching strategies carried out in the context of the work. After describing the result found, the eight articles were analyzed, relating the constructs coaching and well being at work (well being at work). We analyzed the relationship between coaching and well-being at work. That is, the intervention in coaching as antecedent of well-being for the worker and the presentation of coaching as mediator in the work. Empirical studies have highlighted intervention in coaching as a positive organizational strategy to facilitate worker well-being. Coaching can play the role of an antecedent and mediator of well-being with the possibility of intervention in the work dynamics and resource of organizations. In the third part, an empirical article analyzes the intervention in coaching in the context of work as a predictor of well-being. A longitudinal study was carried out to test the coaching tool at time 1 and at time 2 after its intervention in the training format. The sample consisted of 75 workers, 60 women and 15 men, with a mean age of 32 years and with a high school education in 48% of the sample, from three Goiás organizations. It was observed in the results that the experiences of well-being in the work did not increase after the intervention in coaching, in the training format, for the group of workers investigated.

Keywords: *coaching, well-being, work, training.*

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1- Resumo da revisão sistemática.....	28
FIGURA 2 - Modelo hipotético adotado.....	41

LISTA DE TABELAS

TABELA 1- Distinções entre os conceitos de <i>coaching</i>	12
TABELA 2- Principais áreas de enfoque do <i>coaching</i>	15
TABELA 3- Níveis de competências do <i>coach</i>	18
TABELA 4- Artigos empíricos de <i>coaching</i> em bem-estar no trabalho.....	28
TABELA 5- Amostra.....	51
TABELA 6- Projeto de Treinamento em <i>Coaching</i>	55
TABELA 7- Análise descritiva para a escala de bem-estar psicológico aplicado ao trabalho.....	59
TABELA 8- Bem-estar psicológico para as três organizações.....	61
TABELA 9- Escala de bem-estar psicológico no trabalho aplicada a organização A..	61
TABELA 10- Escala de bem-estar psicológico no trabalho aplicada a organização B	64
TABELA 11- Escala de bem-estar psicológico no trabalho aplicada a organização C	65
TABELA 12- Escala de afetos positivos e negativo aplicada na organização B.....	67
TABELA 13- Escala de afetos positivos e negativo aplicada na organização C.....	67
TABELA 14- Média, Desvio Padrão (entre parêntese) e teste estatístico de bem-estar psicológico no trabalho – tempo 1.....	69
TABELA 14- Média, Desvio Padrão (entre parêntese) e teste estatístico de bem-estar psicológico no trabalho – tempo 2.....	70

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	87
ANEXO B - Termo de Consentimento de Participação como Sujeito.....	92
ANEXO C - Questionário Sócio- Demográfico.....	93
ANEXO D - Escala de bem-estar psicológico no trabalho (IPWBW)	94
ANEXO E - Escala de afetos positivos e negativos (PANNAS).....	97
ANEXO F – Ferramenta de <i>Coaching</i> : Roda do Equilíbrio da Vida.....	98
ANEXO G – Ferramenta de <i>Coaching</i> : Análise Swot.....	99
ANEXO H – Ferramenta de <i>Coaching</i> : SMART.....	100

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	01
CAPÍTULO UM: <i>COACHING</i> E SUA EVOLUÇÃO HISTÓRICA	07
Introdução.....	07
1.1. <i>Coaching</i> como um campo de estudo teórico e sua evolução histórica	09
1.2. Conceito de <i>coaching</i>	11
1.3. Abordagens do <i>coaching e aplicação nas organizações</i>	14
1.4. O profissional do <i>coach</i> e sua formação	17
1.5. O processo de <i>coaching</i> nas organizações.....	20
1.6. Considerações finais.....	23
CAPÍTULO DOIS: RELAÇÕES ENTRE <i>COACHING</i> E BEM-ESTAR NO TRABALHO – UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA.....	24
2.0. Introdução.....	25
2.1. <i>Coaching</i> e bem-estar no trabalho.....	25
2.2. Procedimentos metodológicos.....	28
2.3. Relação estabelecida entre <i>coaching</i> e bem-estar no trabalho.....	32
2.4. <i>Coaching</i> como antecedente do bem-estar no trabalho.....	33
2.5. <i>Coaching</i> como mediador do bem-estar no trabalho.....	34
2.6. Discussão.....	35
2.7. Considerações finais.....	37
CAPÍTULO TRÊS: BEM-ESTAR NO TRABALHO: O <i>COACHING</i> COMO FERRAMENTA PROPULSORA.....	38
3.1. Introdução.....	39
3.2. Bem-estar no trabalho e bem-estar psicológico aplicado ao trabalho.....	43
3.3. <i>Coaching</i>	47
3.4. Organizações pesquisadas e suas variáveis contextuais e ambientais.....	52
3.5. Método.....	54
3.5.1. Participantes.....	54
3.5.2. Instrumentos de medida.....	55
3.5.3. Procedimento de coleta de dados.....	57
3.5.4. Treinamentos aplicados.....	57
3.5.5. Análise de resultados e discussão.....	60
3.5.5.1. Análise preliminar dos dados.....	61
3.5.5.2. Análise descritiva das escalas de bem-estar psicológico no trabalho	61

e PANNAS.....	
3.4.5.3. Análise da variância, teste T e médias nas organizações	
pesquisadas.....	64
3.4.5.4. Resultados obtidos para as medidas de afetos positivos e	
negativos nas organizações B e C	70
3.4.5.5. Análise ANOVA nas organizações pesquisadas.....	70
CONSIDERAÇÕES FINAIS	73
SUGESTÃO PARA ESTUDOS FUTUROS.....	78
REFERÊNCIAS	80
ANEXOS.....	93

INTRODUÇÃO

A Psicologia desde o seu surgimento até a era Moderna, há cerca de 200 anos, atuou como uma ciência constituída e influenciada pelo modelo biomédico. Essa situação foi reforçada após a Segunda Guerra Mundial, ocasião na qual a psicologia concentrou-se no estudo de patologias e doenças mentais como resposta às demandas sociais do momento (Seligman, 2011).

Contudo, a partir da segunda metade do século XX, mudanças aconteceram, como a conceituação de saúde por parte da Organização Mundial de Saúde em 1947. Nessa oportunidade a saúde passou a ser compreendida como um estado de bem-estar físico, mental e social. Em outras palavras, a perspectiva negativa cedeu lugar para a positiva no que se refere ao termo saúde. E a promoção de aspectos saudáveis tornou-se relevante (OMS, 2001).

No entanto, apenas no ano 2000, com o seminal estudo de Seligman & Csikszentmihalyi (2004), que o movimento em prol do enaltecimento e desenvolvimento dos aspectos positivos na vida dos indivíduos alcançou força. Os aspectos saudáveis e as qualidades dos indivíduos até o momento ignorados comporiam a missão primordial da psicologia intitulada como positiva: a missão de estudar e potencializar aspectos positivos, funcionais e prevenir doenças nos seres humanos.

Deste modo, o foco da psicologia seria ampliado para o fortalecimento das qualidades humanas, de forma a permitir que os indivíduos e as sociedades florescessem. Um convite para os psicólogos não somente aliviarem o sofrimento humano, mas principalmente para cultivar o potencial humano a ponto de alcançar um florescimento. Ou seja, desenvolver o potencial humano de modo a alcançar uma experiência de vida plena com controle entre vida pessoal e profissional (Achor, 2012). A combinação da experiência de sentir-se bem e, ao mesmo tempo, funcionar bem do ponto de vista psicológico (Mendonça, H., Ferreira, M. C., Caetano, A., & Torres, C. V. 2014).

Em respeito a essa perspectiva, a psicologia iniciaria com esse movimento uma série de estudos e intervenções pautados na construção de qualidades positivas, nos talentos humanos, na felicidade, bem-estar e qualidade de vida (Seligman, 2011). E poderia ser conhecida como uma ciência com uma prática pautada em aspectos

positivos da vida que auxiliaria na construção de vidas mais saudáveis, felizes e produtivas (Snyder & Lopez, 2009).

Por sua vez, semelhante movimento ocorreu na psicologia aplicada ao trabalho no contexto das organizações. Pesquisadores voltaram seu olhar e dedicação para a compreensão de fenômenos organizacionais positivos, bem como para preditores de processos e relacionamentos positivos nas empresas. O foco até então pautado no estudo de fenômenos negativos como estresse, *burnout* e resistência à mudança cedeu espaço para o estudo de aspectos saudáveis, preventivos de saúde e bem-estar e de melhorias no contexto laboral (Mendonça, H., Ferreira, M. C., Porto, J., & Zanini, D. S. 2012). Com ênfase em estudos investigativos referentes a teorias e aplicações práticas, a estados e comportamentos positivos dos indivíduos no ambiente laboral (Mendonça, H, Ferreira M & Neiva E., 2016).

Nessa perspectiva, o bem-estar no contexto do trabalho tem sido um fenômeno amplamente investigado e compreendido como construto multidimensional composto por vivências afetivas relacionadas ao trabalho (Diener, Oishi, & Lucas, 2009). Sua promoção nas organizações estaria correlacionada ao alcance de saúde, desempenho individual e relações positivas (Wright & Cropanzano, 2004).

Estudos sobre bem-estar no trabalho sugerem que as emoções positivas estão associadas ao desempenho de indivíduos em cargos de nível organizacional superior e que as emoções negativas estão associadas geralmente ao desempenho de cargos hierárquicos inferiores (Kampa-Kokesch & Anderson, 2001).

Outro estudo que coaduna com a ideia de potencializar os aspectos positivos e bem-estar nas organizações é o desenvolvido por Buckingham & Clifton (2008). Esse estudo investigou os pontos fortes dos trabalhadores e os compilou em 34 talentos. Esses foram apontados como primordiais para alcançar resultados organizacionais mais satisfatórios se somados a técnicas e conhecimentos técnicos.

Outro trabalho que reforça os aspectos positivos é o que evidencia a importância de conhecer e utilizar o potencial humano no trabalho por intermédio das suas forças. Esse estudo ressalta o inventário de virtudes e forças de caráter, que são traços morais, escolhidos, desenvolvidos e diferenciados dos talentos, que seriam inatos e importantes para o alcance de resultados na organização (Peterson & Seligman, 2004).

Ainda no contexto laboral, estudos apontam que um alto índice de bem-estar poderia ser alcançado em qualquer atividade cotidiana laboral, desde que algumas condições sejam atendidas, como: a exposição por parte da organização de uma meta

clara com atividades constituidoras de êxito, harmonia entre desafios impostos e recursos do indivíduo e *feedback* oferecido pelas próprias atividades. Essas condições poderiam ser apresentadas como técnicas de gestão de pessoas voltadas para alto desempenho de colaboradores (Csikszentmihalyi, 1999). Instituições fornecedoras desses recursos poderiam ser reconhecidas como positivas. Em outras palavras, instituições facilitadoras do desenvolvimento humano, da demonstração dos traços positivos, facilitadoras de experiências de bem-estar e dos resultados organizacionais (Peterson & Park, 2009).

Os estudos do bem-estar no trabalho tem investigado, no contexto das organizações, as variáveis que influenciam a vivência de aspectos saudáveis e de bem-estar no trabalho. Em outras palavras, os antecedentes ou fatores influenciadores do bem-estar no trabalho e os consequentes recursos pessoais e organizacionais que favorecem as vivências positivas no trabalho (Warr, 2007).

O estudo dos antecedentes ressaltam a importância dos fatores e atividades no trabalho que influenciam fortemente os trabalhadores, por exemplo: a satisfação no contexto laboral, as recompensas, as relações com os colegas de trabalho entre outros. E dos consequentes: a utilização de recursos pessoais e organizacionais para alcançar o bem-estar, a correlação positiva entre o bem-estar e o desempenho individual (Wright & Cropanzano, 2004).

Nessa perspectiva de promover o bem-estar, o *coaching* tem sido aplicado no ambiente laboral como uma estratégia capaz de anteceder o bem-estar no trabalho, uma vez que promove ao indivíduo uma percepção ampliada sobre as forças de caráter e virtudes que regem seu potencial humano, aumentando consequentemente seu bem-estar (Dahlsgaard, Peterson & Seligman, 2005). Por conseguinte, ele pretende facilitar o conhecimento e a utilização do pontos fortes para o crescimento e desenvolvimento pessoal (Mühlberger & Traut-Mattausch, 2015), bem como para o alcance de metas no trabalho (Cardoso, 2011).

O *coaching* tem sido apresentado como uma metodologia de desenvolvimento humano. Como um processo sistemático, no qual são fixadas metas para a construção de soluções empregadas para o alcance de objetivos organizacionais e pessoais (Mühlberger & Traut-Mattausch, 2015).

Estudos têm evidenciado a relação positiva entre *coaching* e o bem-estar no trabalho no que se refere às intervenções dele para trabalhadores da saúde. Entre os resultados alcançados, constatou-se que ele facilita a gestão do estresse, reduzindo

comportamento de risco à saúde integral e aumentando o bem-estar (Prochaska, Evers, Castle, Johnson, Prochaska, Rula & Pope, 2012) aumenta o bem-estar no que diz respeito aos níveis de resistência e autorreflexão crítica em diretores de escolas (Notman, 2012).

Ainda com relação à promoção dos aspectos positivos na vida dos indivíduos, o *coaching* é sugerido na literatura como uma intervenção que pode reduzir a síndrome de *burnout* em médicos (Moreira, 2016); como um recurso do trabalho aplicado por supervisores para reduzir as licenças médicas (Kraaijeveld et al., 2013) e como facilitador de altos níveis de energia e identificação com o trabalho, ou seja, o engajamento (Bakker & Schaufeli, 2008).

Seguindo essa linha, estudos recentes têm evidenciado a relação positiva entre *coaching* e o aumento no desempenho de gestores (Cardoso, 2011); o desenvolvimento de profissionais militares, profissionais de saúde e atletas (Mühlberger & Traut-Mattausch, 2015; Cardoso, 2011) e o desenvolvimento de competências comportamentais em líderes (Cardoso et al., 2011). Outro trabalho que é convergente com essa linha é o de (Campos & Pinto, 2012), que apresenta um aumento na aprendizagem, no alcance de metas e no desempenho no trabalho.

Apesar da importância de estudos dos aspectos positivos, bem-estar e de intervenções que os promovam no contexto do trabalho, poucos são os estudos empíricos e modelos teóricos que contemplam essa realidade no contexto nacional. E menor ainda são os estudos que propõem investigar intervenções capazes de ampliar as vivências de bem-estar em trabalhadores. (Campos et al, 2012)

Neste sentido, diante da relevância das vivências de bem-estar no trabalho e da necessidade organizacional de intervenções que as possibilitem para o trabalhador é que se justifica a importância deste trabalho, no qual o principal tema é a investigação do bem-estar psicológico do trabalhador a partir das vivências positivas, sendo o *coaching*, no formato de treinamento, uma intervenção aplicada e investigada como promotora do bem-estar no trabalho.

Para tanto, este trabalho estruturou-se em três capítulos. O primeiro contém a fundamentação teórica da dissertação e apresenta o *coaching* como um campo de estudo teórico em fase inicial, desprovido ainda de embasamento científico na comunidade acadêmica por apresentar ainda lacunas de conhecimento. O segundo capítulo apresenta a relação entre *coaching* e bem-estar no trabalho, com ênfase na confiabilidade dessa metodologia por meio de uma revisão sistemática da literatura. E o terceiro e último

capítulo apresenta um estudo empírico fundamentado em resultados provenientes da aplicação de ferramentas *coaching* em trabalhadores das organizações de trabalho brasileiras. Por fim, ressalta-se que todas as referências encontram-se listadas ao final da dissertação.

CAPÍTULO UM

COACHING E SUA EVOLUÇÃO HISTÓRICA

RESUMO

As várias mudanças no contexto do trabalho implicam em uma busca constante por novas ferramentas organizacionais que possibilitam o desenvolvimento de técnicas de treinamento que aprimoram as habilidades e competência dos trabalhadores. O *coaching* se desponta como uma dessas ferramentas no mundo organizacional, e tem como principal proposta desenvolver pessoas, utilizando um método dinâmico, em um curto espaço de tempo para atender a velocidade das exigências do mercado. O *coaching* tem-se apresentado, na maior parte das pesquisas, como um processo que traz benefícios para organizações e trabalhadores. No entanto o *coaching*, como um campo de estudo teórico apresenta algumas fragilidades, a saber: falta uniformidade quanto ao conceito, ausência de especificação quanto a aplicação do processo, as pesquisas não apresentam a formação básica regulamentar do profissional do *coach* e ainda faltam informações para a definição se o processo deve ser aplicado de forma individual ou em equipe e se deve ser aplicado no formato de atendimentos ou treinamentos. Por esse motivo, o presente estudo tem como objetivo fazer uma revisão teórica sobre o *coaching* e sua intervenção nas organizações de trabalho. Serão aqui apresentados os principais conceitos sobre o tema, bem como o campo teórico de estudos, atuação do profissional e a intervenção em treinamentos e atendimentos.

Palavra chave: *Coaching*, campo de estudo, treinamento, atendimento, *coach*.

1. Introdução

Aspectos relacionados ao trabalho são estudados há décadas, tendo em vista o fato de que as pessoas passam grande parte do tempo no contexto laboral. (Nóvoa, Huberman, Goodson, Holly, Moita & Gonçalves, J. (1995). Sendo assim, é de suma importância o desenvolvimento de estudos que contemplem melhorias nesse contexto e a promoção de uma relação saudável entre indivíduo e seu trabalho (Cskzsentmihalyi, 2004).

A relação do homem com o trabalho é um tema de estudo essencial, a medida, em que é a partir dele que se obtém sustento, realização pessoal, crescimento profissional, desenvolvimento de habilidades, construção da identidade e utilização ampla das potencialidades humanas (Antunes, 2000; Jahoda, 1981; Morin, 2001; Diener & Lucas, 2000). O trabalho pode, com suas atividades laborais, gerar saúde, mas também pode proporcionar mal-estar e adoecimento quando o mesmo indivíduo não se encontra adaptado e/ou respondente às urgências organizacionais em constante mudanças.

Assim sendo, é relevante estudar as consequências do trabalho, os recursos pessoais e/ou profissionais e as consequências ao bem-estar dos sujeitos, pois está positivamente relacionada com o aumento do desempenho no trabalho. Ou seja, é de fundamental importância revelar aspectos que contribuem para a insatisfação física e psicológica das pessoas no trabalho e articular recursos que contribuem para a relação delas com ele e que facilitem o seu funcionamento neste ambiente (Wright & Cropanzano, 2004). É premente a necessidade de investigar os antecedentes, estratégias que podem predizer o bem-estar e que, em outras palavras, podem facilitar a gestão de conflitos no trabalho, a gestão do estresse decorrente das atividades laborais, entre outros (Mendonça et al, 2016).

Estas demandas justificam-se, pois o trabalhador contemporâneo precisa de recursos pessoais e organizacionais que o auxiliem a adaptar-se as constantes mudanças mantendo, ainda, sua qualidade laboral e sua saúde. O que nem sempre é fácil. Uma vez que, na atualidade, vivência-se grandes alterações no ambiente de trabalho advindas da globalização, como por exemplo: a diminuição da taxa de empregos no setor industrial; a expansão do setor de serviços; o crescimento do contingente de trabalhadores com contratos temporários e a flexibilização das jornadas de trabalho. Essas mudanças estruturais produziram, conseqüentemente, profundas alterações na organização do

trabalho, nos processos de produção, na natureza das tarefas, nas práticas de gestão e nos trabalhadores (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001; Ferreira, 2008).

A urgência para adaptar-se e responder as demandas do trabalho não afeta apenas os trabalhadores operacionais de forma geral, mas os estratégicos também. Pois, deles é exigido manter suas organizações e equipes competitivas, assim como atrair e reter os trabalhadores mais eficazes, os mais proativos, dedicados e engajados. Deles exige-se também detectar o potencial dos recrutados nos processos seletivos de entrada na organização, bem como, constantemente, realizar diagnósticos que facilitem as condições de desenvolvimento e de alcance do bem-estar para os mesmos (Mendonça et al., 2016). Exige-se também que eles encontrem estratégias de redução de gastos com licenças médicas e afastamentos decorrentes da relação laboral (Dagenais-Desmarais, & Savoie 2012). Frente a esta realidade, faz-se necessário contribuir com as organizações, facilitar o diagnóstico em seu contexto, oportunizar instrumentos de medidas destinados a mensurar o bem-estar no trabalho e contribuir para o funcionamento positivo das organizações de um modo geral (Siqueira, 2009).

O *coaching*, por sua vez, é uma estratégia que tem facilitado resultados organizacionais no que concerne à adaptação a mudança, resposta a crescentes demandas no trabalho e o desenvolvimento de recursos pessoais para alcançar resultados. Tem facilitado a adaptação aos processos, cada vez mais rápidos, de transformação organizacional, bem como gerado o comprometimento com o trabalho. Ele também tem fomentado a aprendizagem e desenvolvimento humano dos trabalhadores, contribuindo diretamente para o amadurecimento de competências e estimulado o alcance do bem-estar. Assim como, tem auxiliado gestores no desenvolvimento dos seus trabalhadores (Milaré & Yoshida, 2009; Connor, 2004).

Deste modo, este trabalho objetiva investigar a eficácia da ferramenta *coaching* como promotora de saúde e bem-estar no contexto laboral, bem como a evolução histórica da ferramenta *coaching* enquanto um campo de estudos e sua aplicação no contexto atual. Para tanto, neste capítulo é proposta uma revisão bibliográfica do *coaching*.

1.1 *Coaching* como um campo de estudo teórico e sua evolução histórica

O interesse pelo tema justifica-se devido ao crescente número de profissionais que aplicam essa metodologia no cenário organizacional, pelo número crescente de profissionais *coach* que oferecem atendimentos e treinamentos e pela crescente de publicações com esse tema, principalmente após o ano 2000.(Grant,2003 ; Kampa-Kokesch & Anderson, 2001). Contudo, pesquisadores questionam a eficácia, a validade e o embasamento científico do assunto (Campos, 2012; Hudson, 1999; Grant, 2003; Grant & Cavanagh, 2004,Kampa-Kokesch & Anderson, 2001)

Apesar da crescente divulgação positiva e importância aferida ao tema é evidenciável que o *coaching* como um campo de estudo teórico, encontra-se ainda em estágio inicial, apresenta ainda algumas lacunas de conhecimento que necessitam de estudos, como, por exemplo, a definição do *coaching* enquanto ferramenta ou metodologia, a ordem procedimental para aplicação de atendimentos e treinamentos em *coaching*, a formação básica do profissional *coach* e ainda os critérios necessários para a aplicação do *coaching* individual ou em equipe (Campos, 2012).

Enquanto um campo teórico de pesquisas, o *coaching* apresenta vantagens e desvantagens por encontrar-se em estágio inicial. Como vantagens, está constantemente relacionado com o alcance de aspectos positivos em indivíduos e organizações (Caensens & Luypaert, 2014; Moreira, 2016; Caensens & Luypaert, 2014; Caensens & Luypaert, 2014; Caensens & Luypaert, 2014; McCray, Tunner, Hall, Price & Constable, 2014).E de forma geral promove melhorias em termos de bem-estar, autocontrole emocional, aferição de resultados nas organizações, desenvolvimento de competências em líderes e mudança comportamental (Tobias, 1996; Milaré & Yoshida, 2009). As pesquisas em regra o apontam como promotor de vantagens para as organizações e oportuno em situação de mudanças organizacionais quando aplicados por um profissional capacitado (Senge et al,2000).

As desvantagens do *coaching* quanto um campo de estudos referem-se a não uniformidade conceitual do tema; a aplicação desordenada nas organizações pautada apenas no alcance de objetivos e desprovida de procedimentos sistematicamente delineados e ainda a ausência de uma formação básica regulamentada como profissão para o profissional que exerce essa atividade, bem como o conhecimento e formação das competências técnicas e comportamentais essenciais para a atuação desse profissional.

(Campos, 2012; Hudson, 1999; Grant, 2003; Grant & Cavanagh, 2004) .Também foram identificados resultados negativos decorrentes de processo de *coaching*, como falta de comunicação e condução do processo de forma ditatorial, bem como excesso de controle (Hamlin, Ellinger, & Beattie , 2008). Para a compreensão desse campo de estudos faz-se necessário o conhecimento histórico do tema *coaching*, bem como sua origem histórica e aplicável nas organizações. Sua origem como atividade surge de diferentes abordagens e argumentos quanto a época, local, sentido e aplicação.

A primeira e principal corrente aponta o ano de 1500, na região da França, na qual a palavra *coche* é utilizada para o transporte em carruagem de passageiros (Dingman,2004; Sztucinski, 2001; Evered & Selman, 1989).O termo popularizou-se na Inglaterra em 1850, para designar *coach* como o tutor, aquele que guiaria os alunos pelos caminhos do conhecimento rumo ao sucesso nos exames estudantis. E similarmente o termo popularizou-se na Europa e América do Norte (Batista, & Cançado, 2017). Analogamente este termo foi utilizado como definição para relacionar instrutor, guia, treinador, tutor, enfim alguém que ensina outros (Blanco,2006).

A segunda corrente é reconhecida na Hungria, com o termo *kocsi* referenciando a um vilarejo produtor de carruagens de excelentíssima qualidade no transporte de pessoas e objetos de um local para o outro. E similar a primeira corrente, o termo *kocsi* foi relacionado aos professores de instituições universitárias. Professores esses, que orientavam seus pupilos no processo de aprendizagem. A relação professor e aluno no processo de aprendizagem foram denominados popularmente em diversos cenários geográficos pelo propósito de ensinar e por termos similares : *coach* em francês, *kocsi* em húngaro, *coach* em inglês, *kutche* em alemão (Batista, & Cançado, 2017).

Em 1930 o termo é introduzido na literatura no âmbito dos negócios e referenciado ao gestor de pessoas, aquele que estabeleceria uma relação mestre-aprendiz com seu funcionário. Uma atividade interna e conduzida pelo supervisor hierárquico (Grant, & Zackon, 2004). Em 1960, precisamente em Nova York tem-se a informação do primeiro programa educacional em *coaching* para desenvolver lideranças organizacionais. A partir de 1980 ganhou grande relevância corporativa e estendeu-se para diversas organizações com o objetivo de auxiliar no desempenho de pessoas e corporações (Evered, & Selman, 1989). A terceira corrente foi iniciada em 1990 é notoriamente percebida como um momento de publicações científicas, na qual pesquisava-se a eficácia do consultor externo *coach*. Um interventor capacitado

tecnicamente para promover mudanças nas organizações, capaz de atender executivos e aumentar os resultados organizacionais. (Dawdy, 2004). Nos últimos 15 anos o termo e sua prática expandiram consideravelmente, haja vista a quantidade *coach* em formação e atuantes no cenário organizacional. Aproximadamente 40 mil *coaches* ao redor do mundo promovendo essa prática como uma estratégia de desenvolvimento e aprendizado organizacional (Berglas, 2001; Kampa-Kokesch & Anderson, 2001; Johnson, 2007). A autora Blanco (2006) relata a instituição ICF (The International Coach Federation) como uma das mais relevantes, com maior representatividade no momento, visto que conta com mais de 10.500 membros espalhados por 80 países. Semelhante crescimento ocorreu nas publicações científicas não apenas direcionadas para a relação *coach-coachee*, mas sugerindo o desenvolvimento e a aplicação do *coaching* como uma ciência aplicada (Grant, & Zackon, 2004).

No Brasil, o termo *coaching* começou a ser divulgado em 1990, no contexto orgaizacional, dentro da perspectiva de aplicação prática dos modelos de gestão por competência (Brandão, 2012; Tobias, 1996). Uma aplicação com ênfase no desenvolvimento de habilidades de liderança para executivos (Kampa-Kokesch, & Anderson, 2001; Fletcher, & Mullen, 2012; Hodgetts, 2002).

Na atualidade é pronunciável o crescimento do *coaching*, uma vez que oferece como benefício aos gestores organizacionais uma ferramenta individualizada capaz de aumentar o desempenho no trabalho e expandir habilidades de liderança (Hodgetts, 2002).

No entanto, há uma busca científica por pesquisas empíricas e publicações que possam apontar a eficácia dessa metodologia nos mais diversos ambientes organizacionais e sociais, como também subsidiar cientificamente essa metodologia.

1.2. Conceito do *Coaching*

O *coaching* pode ser definido como um processo sistemático, no qual são fixadas metas para a construção de soluções empregadas no alcance de objetivos organizacionais e pessoais (Mühlberger & Traut-Mattausch, 2015). Um processo de autorreflexão, aprendizagem e crescimento pessoal (Mühlberger & Traut-Mattausch, 2015).

O *coaching* é costumeiramente apresentado como um processo colaborativo em que o treinador, de forma semelhante ao líder, concentra-se nas necessidades e objetivos

do cliente evidenciando seu olhar para os pontos fortes do cliente e para o alcance de resultados. O profissional do *coaching* incentiva o cliente a formar uma visão otimista acerca do seu futuro e a pensar sobre o caminho que seguirá para alcançar seus objetivos (Grant, 2010; Mühlberger & Traut-Mattausc, 2015).

Um conceito contemporâneo de *coaching* é apontado por Clutterbuck (2008), no qual o profissional que ministra o *coaching* é conhecido como um estimulador externo, um profissional que combina suas virtudes com paciência, intuição, perseverança e carisma para ajudar seus clientes (*coachees*) ao encontro de seus recursos internos e externos de forma que logrem êxito nos seus resultados com o aumento dos seus desempenhos.

Tabela 1

Distinções entre os conceitos de *coaching*

Definição	Autor
O processo de <i>coaching</i> busca aprimorar nas pessoas seu desempenho e sua capacidade de aprender. Implica fornecer <i>feedback</i> , mas também usa outras técnicas como motivação, questionamentos eficazes e a adequação do estilo de gerenciamento do <i>coach</i> à prontidão dos <i>coachees</i> para se dedicarem a uma determinada tarefa. Esse processo baseia-se em ajudar o <i>coachee</i> a se ajudar por meio de uma interação dinâmica- o <i>coaching</i> não depende de só uma pessoa que diz o que, como fazer e que dá instruções.	Landsberg (2015)
O processo de <i>coaching</i> é um relacionamento contínuo, focalizado no <i>coachee</i> que age para a realização de suas visões, metas ou desejos.	Observatório Astronômico Óptico Nacional dos Estados Unidos.
Desenvolve habilidades e o conhecimento de uma pessoa para que melhore seu desempenho profissional, a fim de que	Instituto Profissional de Recursos Humanos e Desenvolvimento, Reino Unido.

sejam alcançados os objetivos da organização. Tem como propósito efetivar um alto nível de atuação e progresso no trabalho, embora também possa ter impacto na vida privada do indivíduo, geralmente tem curta duração e focaliza habilidades e metas específicas.

Trabalha indivíduos e pequenos grupos para aprimorar suas habilidades e sua eficiência no local de trabalho. Thier (2003)

Aumenta o desempenho no âmbito organizacional e o bem-estar no âmbito pessoal, uma vez que a intervenção dele promove a reflexão sobre desempenhos pessoais e favorece o aumento da percepção sobre si e a autoeficácia. (Wiltmore, 2003; Goldsmith, 2001; Tobias, 1996, Berglas, 2002; Kilburg, 2001).

Promove o aumento da percepção sobre si alcançada no processo e conduz o sujeito a descobertas acerca das suas forças de caráter, virtudes que regem seu bem-estar e que facilitam seu florescer humano (Dahlsgaard, Peterson & Seligman, 2005).

Contribui diretamente para a aquisição de competências organizacionais e para adaptação aos processos de transformação organizacional com melhoria no desempenho. (Millaré & Yoshida ,2009)

Nota. Fonte: Adaptado de Clutterbuck (2008) e desenvolvido pela autora

As definições mostradas (tabela 1) apresentam aspectos convergentes, como processo, aprendizagem, melhora de desempenho e aferição de metas. E de certa forma é possível encontrar a ideia da carruagem, pois o processo pode correlacionar-se a uma viagem e a ideia de destino final ao alcance de metas. Contudo, evidencia-se a não uniformidade conceitual entre os autores e ausência de maneiras para desenvolver o

processo de *coaching*. Por isso, no próximo tópico são apresentados o processo de *coaching* e a sua aplicação nas organizações.

1.3. Abordagens do *coaching* e aplicação nas organizações

A primeira abordagem de *coaching* aplicada nas organizações, segundo a literatura, apresentou-se como *coaching* executivo individual, no qual um profissional externo reconhecidamente qualificado atendia um funcionário da organização objetivando solucionar demandas específicas. Esse atendimento era pautado no aprimoramento das competências do colaborador a partir de *feedback* e aprendizagem contínua essencialmente direcionada para o empoderamento das forças e habilidades do *coachee* (Tobias, 1996).

O atendimento individual a executivos iniciou-se com a figura de consultores atuantes no mercado de recursos humanos. Porém os mesmos, apesar de lograr êxito em seus resultados, não apresentavam técnicas com embasamento científico, fato esse que não corroborava para a percepção da eficiência do método e proporcionava certo descrédito acadêmico (Campos & Pinto, 2012).

Os psicólogos foram os primeiros profissionais a sistematizarem a aplicabilidade do *coaching* individual, pois, desenvolveram processos importantes a serem seguidos para garantir a eficácia dos processos apontados na literatura científica (Kilburg, 1996). Apresentaram, para isso, alguns passos a serem respeitados, como: o estabelecimento de foco e objetivos a serem trabalhados no processo, ações que estimulem o tempo e comprometimento do *coachee* na execução das atividades propostas, o estabelecimento de um contrato entre *coach* e *coachee* pautado na confidencialidade, confiança e empatia, facilitação por parte do *coach* para o encontro de significados e estímulo a expectativas do *coachee*, desenvolvimento de situações que proporcionem aprendizado, autocontrole cognitivo e emocional na trajetória do *coachee* e, ainda, a avaliação contínua do resultados (Kilburg, 1996).

Em um segundo momento, outra abordagem de *coaching* organizacional foi apresentada para equipes e ocorreu por intermédio de um *coach* interno, profissional da organização, responsável por conduzir os processos individuais ou para equipes de trabalho (Campos, & Pinto, 2012).

Neste tipo de intervenção, o gestor é quem assume o papel de *coach* interno e direciona as pessoas para o alcance de metas coletivas. O papel dele passa a ser conduzir a equipe para o desenvolvimento de seus membros de tal forma que todos

tornem-se conscientes de suas competências técnicas e comportamentais. Para lograr êxito no processo evolutivo da sua equipe é importante que o *coach* construa um ambiente social no interior da sua equipe, que proporcione o compartilhamento de habilidades, realize intervenções individuais se necessário a partir do conhecimento atento a cada indivíduo e, ainda, que periodicamente realize sessões de aprendizagem e avaliação para que cada pessoa observe a evolução do seu desempenho e dos demais dentro da equipe (Hackman, & Wageman, 2005).

Na atualidade, a ferramenta *coaching* tem evoluído como uma prática reconhecida no contexto do trabalho para executivos e colaboradores, bem como na área de desenvolvimento humano. Ele tem sido aplicado nos mais diferentes contextos individuais e sociais, a saber: *coaching* de vida, *coaching* espiritual, *coaching* de relacionamento, *coaching* de legado, entre outros (Stern, 2004).

O *coaching* de vida tem o foco na modificação de pensamentos, sentimentos e comportamentos que proporcionem maior satisfação pessoal; o *coaching* espiritual possui o foco na reflexão filosófica de valores e posicionamentos; o *coaching* de relacionamento almeja proporcionar relações mais satisfatórias; o *coaching* de legado visa identificar o legado que o indivíduo gostaria de transmitir e quais ações para alcançar esse propósito; o *coaching* de desempenho visa aumentar o desempenho e reduzir deficiências ou dificuldades geralmente no trabalho e o *coaching* de equipe em que dois ou mais *coachees* auxiliam os líderes para ampliar a efetividade da equipe na execução de tarefas (Stern, 2004).

Tabela 2

Principais áreas de enfoque do *coaching*

Áreas do <i>coaching</i>	Intervenção
Atenção pessoal	Aprender a cuidar de si e dos outros
	1- Saúde, bem-estar, relacionamentos
	2-Espiritualidade, gestão de tempo
	3-Gestão da carreira e finanças
Casais	Cuidado recíproco e com o outro
	1- Desenvolver diálogo e tempo para lazer
	2- Desenvolver intimidade e a relação sexual
	3- Apreciar as atividades recreativas e programas juntos
	4- Realizar projetos juntos

	Cuidado familiar
Família e amigos	<ol style="list-style-type: none"> 1- Desenvolver a habilidade maternal e paternal 2- Extensão da família e cuidado com demais parentes e amigos 3- Desenvolver amizades adultas de intimidade
	Avaliação das conexões sociais na comunidade
Comunidade	<ol style="list-style-type: none"> 1- Participar de organizações comunitárias como voluntário 2- Fazer parte de associações de classe 3- Participar de instituições religiosas e movimentos de causas sociais e ambientais
	Desenvolver competências concernentes ao ambiente de trabalho
Organizações de trabalho	<ol style="list-style-type: none"> 1- Carreira: Auxiliar no planejamento e gestão da carreira profissional do indivíduo. E na organização: educar, desenvolver os colaboradores. 2- Alto desempenho: Atuar no desenvolvimento de indivíduos e equipes para aumentar a performance profissional 3- Liderança: Desenvolver gestores quanto a: gestão de equipes, gestão de conflitos, planejamento estratégico. 4- Aprendizado organizacional: Estimular o aprendizado corporativo e o desenvolvimento contínuo dos colaboradores 5- Empreendedorismo: Identificar e preparar aqueles com habilidades empreendedoras 6- Desenvolvimento organizacional: Trabalhar missão, visão e valores da empresa para estímulo futuro e alcance de metas 7- Cultura organizacional: Promover um satisfatório clima organizacional e reduzir as resistências quanto a cultura na organização

Nota. Fonte: Desenvolvido pela autora a partir de Hudson (1999, p. 144-146).

Apesar da aplicação da metodologia *coaching* aos mais diversos objetivos, a Tabela 2 traz as principais áreas de enfoque e atuação dessa prática (Hudson, 1999). E

evidencia as propostas do *coaching* para alcance de objetivos na vida pessoal, relacionamentos, na comunidades e nas organizações de trabalho, pois em todas essas áreas o indivíduo pode especificar e alcançar objetivos. Evidencia-se como tema em estudo os resultados propostos nas organizações de trabalho, como a promoção do desenvolvimento da carreira profissional dos trabalhadores; o desenvolvimento de um comportamento organizacional mais assertivo ; a redução de conflitos provenientes da cultura organizacional; desenvolvimento de competências e o alcance de metas.

1.4 O profissional *Coach* e sua formação.

Em linhas gerais o profissional *coach* desempenha funções, como: atuar com indivíduos e organizações alinhando os valores essenciais, facilitar o alcance de metas organizacionais pelo *coachee* a curto e longo prazo, desenvolver o equilíbrio do *coachee* nas diversas áreas da sua vida, desenvolver a capacidade de empregabilidade e percepção de oportunidades pelo *coachee* e, enquanto profissional, estar disponível (Hudson, 1999).

É conhecido como um profissional que essencialmente buscará ajudar os reuniões conduzidas por compartilhamento de experiências. Apresenta-se como um profissional que possui sua atenção e condução para o desenvolvimento de seus clientes (Hudson,1999).indivíduos a resolverem seus problemas e transformar o aprendizado pessoal em resultados positivos para si e para sua equipe de trabalho. Que conduzirá seu cliente (*coachee*) para o desenvolvimento de suas habilidades, deslocando-o de um posicionamento a outro, sustentado sempre por valores e princípios (O’Neill ,2001). Não é um terapeuta, não atende indivíduos ou grupos com técnicas psicoterápicas. Não se apresenta como um consultor, pois não direciona as decisões de seus clientes e nem como um mentor por não realizar

O *coach* traz para as organizações o benefício de fomentar a aprendizagem e desenvolvimento humano nos trabalhadores, a contribuição direta para o amadurecimento das competências, a adaptação aos processos de transformação organizacional e comprometimento com a organização (Milaré & Yoshida, 2009;O Connor, 2004).

O *coach* é conhecido ainda como um profissional que precisa principalmente facilitar o processo de mudança na vida de seu *coachee* e para tanto é descrito na literatura como um amplo conhecedor da área de humanas, mediador, comunicador,

apto em orientação profissional. Um agente de mudança com considerável experiência em motivação (Hudson, 1999).

Geralmente, o profissional do *coaching* detêm uma sólida percepção de negócios e de relacionamentos interpessoais, pois é visto como um profissional conhecedor da gestão de pessoas, processos e finanças nas organizações. Através dos conhecimentos organizacionais facilita o alcance de resultados: escutando atentamente, realizando perguntas, promovendo *feedbacks*, planejando, acompanhando e fechando o projeto junto ao *coachee* (Cilliers, 2005).

Isto posto, é de suma importância a atenção a capacitação do profissional *coach* que irá conduzir o processo de atendimentos ou treinamentos nas organizações, uma vez que os resultados alcançados dependem em grande parte de suas competências. Clutterbuck (2008) descreve as competências necessárias para que o profissional *coach* alcance êxito no processo de *coaching*.

Tabela 3

Níveis de competência do Coach

NIVEL	COMPETÊNCIAS
<p>NIVEL 1- PRATICAR <i>Coaching</i> diariamente no local de trabalho como parte do gerenciamento geral do desempenho dos integrantes de uma equipe</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1- Entender o conceito de <i>coaching</i> 2- Habilidade básica de escuta 3- Habilidade básica de observação e avaliação de desempenho 4- Habilidade básica para dar <i>feedback</i> 5- Capacidade de estipular metas de desempenho e motivar as pessoas a atingi-las 6- Motivar os <i>coachees</i> relutantes 7- Estimular as pessoas a fazerem o papel de <i>coach</i> como uma para as outras e apoiarem mutuamente 8- Habilidades para estabelecer diálogos sociais, técnicos, táticos e estratégicos 9- Demonstrar boa prática, quando for adequado
<p>NIVEL 2- TRABALHAR Trabalhar com indivíduo ou equipes a fim de obter um avanço significativo num conjunto determinado de habilidades físicas, técnicas ou comportamentais</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1- Competências do nível 1 2- Entender a teoria da aprendizagem e a teoria motivacional 3- Habilidades avançadas de escuta 4- Habilidades avançadas para dar <i>feedback</i>. 5- Habilidades para dialogar. Sempre observando a autopercepção e mudança comportamental 6- Conhecimento especializado e experiência na área de desempenho
<p>NIVEL 3- AUXILIAR</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1- Competências do nível 1 e 2

Auxiliar uma pessoa a alcançar sua transformação pessoal	2- Entendimentos mais amplos da teoria comportamental 3- Ter amplo repertório de modelos de comportamento 4- Habilidade para diálogo interativo 5- Habilidade para aconselhamento
--	--

Nota. Fonte: Desenvolvido à partir de Clutterbuck, 2008.

Na Tabela 3, percebe-se que os níveis de competência do *Coach* estão relacionados diretamente com a complexidade de sua atuação. E que a melhoria de desempenho alcançada no processo de *coaching* está diretamente relacionada ao desenvolvimento progressivo das competências do *coach*. Logo, quanto mais elevado for o nível de atendimento maior será a exigência de qualificação ou aquisição de competências por parte do profissional *coach* (Clutterbuck, 2008).

Ainda no tocante as competências entende-se que o profissional *coach* deve ter uma formação pautada em conhecimentos, habilidades e valores que proporcionem excelência na interação com o cliente e na condução do processo para o alcance de resultados, como : conhecimento de análise pessoal e ambiente, bem como de conflitos interpessoais, processos, políticas e instituições; habilidade para ouvir e criar oportunidades de soluções e capacidade de potencializar valores éticos e de adaptação ao sistema organizacional e social (Ribeiro & Cançado, 2016).

A profissão de *Coach* exige do profissional aquisição contínua de conhecimentos, desenvolvimento de habilidades interpessoais e organizacionais e aplicação de estratégias de intervenção para resultados (Downey, 2003). A formação criteriosa e o aprimoramento contínuo das competências por parte do profissional *coach* é um critério inquestionável para o alcance de resultados no processo de *coaching*, haja vista a forma como autores tem elencado as competências essenciais para essa atividade (Downey, 2003; Clutterbuck, 2008; Goldsmith, Lyons e Freas, 2005; Hudson, 1999).

No que se refere às competências essenciais para a atuação do profissional *coach* encontra-se na literatura a descrição das seguintes: escuta; empatia; confidencialidade no processo; capacidade de fornecer *feedback*; capacidade de criar argumentos alternativos, desafiar o *coachee* para o processo de mudança e ainda relacionamento intenso com o *coachee*, porém com objetividade (competências referentes à interação com o *coachee*). Semelhantes competências são listadas como

essenciais para a atuação com êxito do *coach*, a saber: sólido conhecimento de negócios, gerenciamento e liderança. Importante ressaltar que o grupo de conhecimentos e competências supracitadas são encontrados na formação e atuação de profissionais da psicologia, logo psicólogos tem alcançado maior efetividade na aplicação dos processos de *coaching*, principalmente para executivos. (Milaré, & Yoshida, 2009).

Em suma, um bom profissional *coach* terá continuamente que se especializar no tocante a uma sólida formação humanista; deter uma compreensão acurada de vivências interpessoais, grupais, organizacionais, institucionais e corporativas. E ainda apresentar habilidades comportamentais similares as adquiridas por psicólogos em sua formação profissional (Milaré, & Yoshida, 2009). Contudo, observa-se que o profissional de *coaching* não possui atuação regulamentada e institucionalizada em uma grade curricular mínima para sua formação. E ainda registra-se a ausência de critério na seleção do *coach*, profissional que deve ser interno ou externo à organização para aplicação do processo. Essas obscuridades na formação e atuação do *coach* comprometem os resultados do processo de *coaching* e comprometem sua construção como um campo de estudos teóricos (Campos & Pinto, 2012).

1.5 O processo de *coaching* nas organizações

No que se refere ao processo de *coaching*, o primeiro estudo que visou mensurar ou investigar o caráter sistemático do processo aplicado foi o de Senge & Torbert (2000), no qual investigou-se a figura do *coach* interno ou externo à organização e qual alcançaria maior efetividade no processo. Para ele o *coach* enquanto um profissional pertencente a organização é apropriado se o objetivo é promover mudanças organizacionais, uma vez que o profissional *coach* sendo interno à organização será conhecedor das barreiras internas e auxiliará a transpor as mesmas. Um orientador que pode facilitar processos de aprendizagem. Para o autor além da figura interna do profissional, o tempo é outra variável que interfere na eficácia do processo, uma vez que para o *coach* adquirir confiança da equipe, maturidade e promover *feedbacks* de aprendizagem são necessárias muitas reuniões com os mesmos para implementação efetiva do processo de *coaching*.

Semelhante entendimento da eficácia interna do *coach* é compartilhada pelo autores Cardoso Lemos e D’Innocenzo (2011), estudiosos dos princípios da liderança

situacional nas organizações, ambos afirmam que um profissional interno possuidor de competências inerentes a liderança pode no desempenho de tarefas diárias promover consciência, responsabilidade e comprometimento na equipe.

Todavia, cabe destacar a discordância de De Vries (2005), o qual afirma que o *coach* externo à organização é o mais efetivo, por em regra, deter mais habilitação, maior quantidade de conhecimentos e ferramentas próprias para aprimorar eficiência no ambiente de trabalho.

Dentro dessa perspectiva, há ainda que se considerar em quais situações o processo de *coaching* deve ser aplicado no formato individual ou para equipes. Os primeiros estudos sobre o tema apontam um primeiro processo de *coaching* aplicado nas organizações por um funcionário da mesma para um único colaborador e para uma equipe (Hackman e Wageman, 2005). Posteriormente o termo *coaching* para equipes foi mencionado na literatura como uma proposta de intervenção aplicada por gestores a suas equipes de trabalho. E para tanto, o papel do líder seria remover os obstáculos no trabalho e promover o desempenho do colaborador. E esse formato de aplicação do *coaching* seria conhecido como um recurso da educação corporativa da organização, uma vez que, promoveria aquisição de conhecimentos e aprimoramento de habilidades (Hackman e Wageman, 2005).

Processos de *coaching* aplicados por um funcionário interno à organização no formato individual têm apresentado comportamentos ineficientes em termos de liderança e desenvolvido apenas habilidades de comunicação no *coachee* (Elinger, Hamlin & Beattie, 2008; Cardoso & D'Innocenzo, 2011). E o processo aplicado para equipes são apontados como promotores de comunicação mais eficaz entre os trabalhadores e de relacionamentos interpessoais, uma vez que a intimidade entre os membros é aumentada a partir da confiança e a intimidade que os mesmos compartilham com o *coach* interno (Senge & Torbert, 2000). Quanto a aplicação do processo por um *coach* externo à organização pode-se, observar que quando aplicada para um indivíduo o benefício alcançado foi a melhora no autocontrole, nos relacionamentos, e competência adaptativa do *coachee* (Milaré & Yoshida, 2009). Quando aplicada para equipes promoveu-se habilidade de liderança e maior comprometimento para os que vivenciaram o processo (De Vries, 2005).

Em termos gerais, ao se analisar as pesquisas que envolvem o processo de *coaching* no âmbito organizacional é possível identificar benefícios advindos da aplicação do processo, como mudanças comportamentais, desenvolvimento de habilidades de liderança e outros. No entanto, poucas são as pesquisas que investigam a aplicação sistemática do processo e a eficácia da aplicação por um *coach* interno ou externo. E insipientes são as que realizam a distinção do *coaching* e individual para o *coaching* em equipes e quais metas devem anteceder a essa (Kilburg, 1996). Chama atenção a apresentação de resultados negativos no que se refere à liderança quando o processo é conduzido por um *coach* interno à organização o que pode ser suprido pela aplicação de um funcionário psicólogo, por o mesmo deter maiores aptidões de liderança desenvolvidos em sua formação (Clutterbuck, 2008). Enfim, diante das pesquisas apresentadas é possível verificar que não há na literatura ainda uma uniformidade para a aplicação do processo de *coaching*. Não há um direcionamento quanto a escolha do profissional que conduzirá o processo (se interno ou externo a organização) e não há uma categorização de objetivos antecedentes ao processo para a escolha da aplicação individual ou em equipe. Diante disso, entende-se que apesar dos benefícios adquiridos no processo, a falta de sistematização do processo corrobora para o descrédito científico da prática do *coaching*.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A relação do homem com o trabalho, os benefícios advindos dele e os desafios enfrentados no contexto laboral são extremamente relevantes para a psicologia organizacional, bem como os antecedentes e consequentes do trabalho. É de fundamental importância a identificação e o estudo aprofundado dos aspectos que contribuem para satisfação psicológica das pessoas no trabalho, os recursos e estratégias que facilitam o bom funcionamento e o consequente alcance de resultados organizacionais. Dentre dessa proposta, os programas de desenvolvimento humano são apresentados e desenvolvidos no contexto organizacional.

Dentro dessa perspectiva o coaching é apresentado na literatura como uma possível estratégia ou programa organizacional promotor de bem-estar e de resultados organizacionais para os trabalhadores. E possivelmente seja esse o motivo do crescente aumento da indústria do coaching com propostas rápidas e garantidas de sucesso. Contudo, para o reconhecimento e aplicação de um programa de desenvolvimento humano no âmbito da psicologia é necessário que o coaching seja apresentado a partir de uma fundamentação teórica, suas práticas devem ser distinguidas em estudos teóricos consistentes e suas propostas devem seguir critérios metodológicos minuciosamente delineados.

Diante disso, advoga-se para a construção e o desenvolvimento do coaching como um campo de estudos teóricos, com uma metodologia de aplicação respondente ao rigor científico, com a regulamentação da profissão do coach atendente aos critérios mínimos para a formação de um profissional atuante na área de humanas e com pesquisas empíricas que possam identificar os reais benefícios e malefícios do coaching nas organizações.

CAPÍTULO DOIS

RELAÇÕES ENTRE *COACHING* E BEM-ESTAR NO TRABALHO: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

RESUMO

O presente estudo visa identificar as tendências atuais na implantação de programas de *coaching* nas organizações de trabalho, de acordo com a literatura especializada. E se o programa no formato de intervenção em treinamento possui uma correlação positiva com o bem-estar no trabalho. Para tanto, foi realizada uma revisão sistemática da literatura buscando estudos empíricos relacionados à aplicação de intervenções em *coaching*, utilizando os seguintes descritores: *coaching (and) "well-being" (and) work*. Foram identificados artigos em inglês entre os anos 2006 e 2016, nas bases de dados Medline, One File, Social Science, Scopus e Web of Science. Após a identificação ocorreu a seleção e classificação de oito artigos de acordo com os temas estudados. Os resultados gerais dessas análises mostram a existência de uma relação positiva entre o *coaching* e o bem-estar dos trabalhadores e apresentam a intervenção em *coaching* como um antecedente e um mediador do bem-estar no trabalho. Concluiu-se que apesar do número reduzido de publicações científicas com intervenções em *coaching* no local de trabalho, a intervenção analisada produz uma melhora significativa no bem-estar dos trabalhadores.

Palavras chave: *coaching*, well-being, intervenção e organizações de trabalho.

2.1. Coaching e bem-estar no trabalho

O *coaching* tem sido apresentado como uma ferramenta organizacional de intervenção positiva para promover saúde, bem-estar e o aumento do desempenho quando facilitado por um profissional tecnicamente competente e conhecedor dos aspectos humanos para o atendimento (Campos & Nunes, 2012).

No tocante aos benefícios do processo de *coaching* no trabalho, os autores relatam melhorias em termos do autocontrole emocional, aferição dos resultados organizacionais, mudança comportamental e desenvolvimento de competências de liderança (Boyatzis, Smith, & Beveridge, 2013). Também foram identificados resultados negativos decorrentes de processos de *coaching*, como excesso de controle, falta de comunicação e condução do processo de maneira ditatorial (Hamlin, Ellinger, & Beattie, 2008).

Diante disso, é possível verificar a multiplicidade de aspectos que orbitam à volta da aplicação dos processos de *coaching* no âmbito organizacional e, ainda, que seja um campo de conhecimento em formação. As pesquisas, em termos gerais, predominam no sentido de apontar para as vantagens obtidas como as destacadas para os quais o *coaching* é oportuno em situações de mudança organizacional, em razão da figura do coach funcionar como um orientador externo que provê estímulos importantes para superar barreiras de resistência à mudança (Boyatzis, Smith, & Beveridge, 2013).

Estudos correlacionam positivamente o *coaching* com o bem-estar de forma ampla. Pesquisas revelam que ele pode afetar a saúde e o bem-estar físico das pessoas proporcionando, através da sua aplicação, a redução nos níveis de estresse (Moreira, 2016), melhora a qualidade do sono (Caensens & Luypaert, 2014), promoção de hábitos alimentares mais saudáveis e redução de peso (Stelter, 2015), bem como promove uma melhora na qualidade de vida e no vigor (Prochaska, et al., 2012; Gorman, 2013). Além dos benefícios para a saúde física, verifica-se semelhantes resultados positivos na saúde mental proporcionando bem-estar psicológico decorrente do desenvolvimento de habilidade no processo adaptativo (Stebbins & Ntoumanis, 2012), melhora na relação familiar (Snyder, Lawrence, Weatherhot & Nagy, 2012), na gestão eficaz do orçamento financeiro (Banerjee et al., 2015), desenvolvimento da resiliência (McCray, Tunner, Hall, Price & Constable, 2014).

O olhar para o trabalhador com um enfoque na sua saúde e bem-estar, de forma positiva, holística e humanista tem se tornado tema central de investigação em diversas

áreas do conhecimento como: psicologia, filosofia, sociologia, economia, entre outras. Especialmente por levar em consideração os altíssimos custos organizacionais provenientes das ausências no trabalho provocadas por doenças ocupacionais, problemas decorrentes do estresse laboral, da rotatividade, da não adaptação ao trabalho e, ainda, aos vultuosos gastos com adoecimentos (Desmarais-Dagenaris, Braud, Bergeron & Girouard, 2010).

A saúde tem recebido destacada atenção por trabalhadores no geral e por estudiosos de políticas públicas e programas de intervenção social. Atualmente é conceituada como a vivência de completa implicação no bem-estar físico, mental e social dos indivíduos (OMS, 2001).

Através de pesquisas com a terminologia saúde e bem-estar, a psicologia tem almejado construir conhecimento sobre o alcance da felicidade humana, utilização das potencialidades e a realização plena do indivíduo no seu cotidiano (Diener & Suh, 2000).

O bem-estar de forma global é diferenciado como objetivo e subjetivo. O primeiro refere-se a um conjunto de características mensuráveis objetivamente, por exemplo: higiene, segurança e etc. O subjetivo referenciando a avaliação que a pessoa faz acerca da sua vida (componente cognitivo), às emoções que vivencia (componente afetivo) e o funcionamento psicológico (Mendonça et al., 2016).

Historicamente, o bem-estar, emerge de correntes filosóficas gregas que abordam a capacidade de uma existência feliz e do encontro de um possível estado de felicidade (Machado & Bandeira, 2012). Essa visão filosófica apresenta o bem-estar a partir de duas grandes correntes teóricas distintas (Ryff & Keyes, 1995). A primeira delas denominada de “hedônica” ou de “bem-estar emocional”, que estabelece a felicidade como um estado efetivamente agradável de prazer em contraposição a um estado de dor (Diener, Larsen & Emmons, 1984). A segunda tradição denominada de “eudaimônica” ou “bem-estar psicológico” tem seu foco na busca por uma vida repleta de significado e autorrealização, podendo ser caracterizada pelo bem viver no seu sentido integral (Ryff, 1989).

A corrente hedônica é promulgada mais propriamente por Diener (1984), por intermédio da expressão bem-estar subjetivo. Um construto que tem em seu bojo o objetivo de explicar como as pessoas experimentam positivamente suas vidas, como vivenciam o gozo e o prazer. Ele é definido como subjetivo porque está associado às experiências dos indivíduos, à avaliação que os mesmos fazem de sua vida de forma

global, à percepção própria e interna de fatores positivos e negativos experienciados cotidianamente (Morais & Koller 2004).

Alguns estudos apontam uma ramificação do bem-estar categorizados em duas dimensões: uma cognitiva e outra afetiva. A dimensão cognitiva se refere ao julgamento realizado pelos indivíduos quanto ao alcance de resultados em diversos aspectos da vida (saúde, família, lazer, trabalho, etc). Já a dimensão afetiva está relacionada às reações emocionais, positivas ou negativas, frente aos diversos eventos da vida (Diener, Lucas & Oishi, 2002).

A segunda corrente filosófica do bem-estar é denominada de eudaimônica e tem seu foco na investigação acerca do potencial humano, desenvolvimento das habilidades: capacidade de pensar, o raciocínio, e julgamento (Diener, Lucas & Oishi, 2002).

Ela tem como sua principal representante Ryff (1989) que prefere utilizar a terminologia bem-estar psicológico para expressar essa corrente.

Ainda abordando a temática do bem-estar é importante apontar como essa se estabelece no contexto laboral. A compreensão do bem-estar no trabalho ora é promulgado como bem-estar essencialmente subjetivo, que investiga a satisfação no trabalho; ora como bem-estar psicológico transposto para o contexto do trabalho que investiga a ocorrência do funcionamento positivo no trabalho (Dagenais-Desmarais & Savoie, 2011).

Para compreender o bem estar no trabalho é urgente o enfrentamento de dois desafios, sendo o primeiro conceitual referente ao entendimento psicológico no ambiente organizacional e o segundo referente à possível integração hedônica e eudaimônica.

Seguindo essa linha, evidencia-se o conceito integrador de bem-estar. Isto é, um conceito que contempla a corrente hedônica e a eudaimônica: o bem-estar psicológico aplicado ao contexto do trabalho. Uma nova concepção de bem-estar que objetiva compreender se o trabalhador é feliz e produtivo, se estabelece relações de qualidade, se está satisfeito e saudável em sua atividade laboral, se é reconhecido e engajado em suas tarefas cotidianas (Dagenais-Desmarais & Savoie, 2011).

Para fins desse estudo utilizou-se o bem-estar em seu conceito integrador, o psicológico aplicado ao contexto laboral, uma vez que esse conceito harmoniza e integra as correntes hedônica e eudaimônica (Dagenais-Desmarais & Hebert, 2013). Para tanto, realizou-se uma revisão sistemática na literatura que contemplasse o conceito de bem-estar psicológico aplicado ao trabalho. E buscou-se investigar se o

bem-psicológico no trabalho está correlacionado positivamente com a intervenção em *coaching*, quando a mesma é aplicada em ambientes organizacionais.

2.2 Procedimentos Metodológicos:

Para compreender a relação existente entre *coaching* e bem-estar priorizou-se a elaboração de uma revisão sistemática de estudos realizados no período entre 2006 a 2016, com os descritores: *coaching (and) “well-being” (and) work*. Foram consideradas as pesquisas publicadas em inglês e português.

A revisão sistemática possibilitou analisar quantitativamente os estudos publicados, assim como identificar e avaliar criticamente as pesquisas sobre o tema estabelecido (Sampaio & Mancini, 2007). Para acessar as bases de dados, utilizou-se o Portal do Periódico Capes, especificamente as bases *Medline*, *One File*, *Social Science*, *Scopus* e *Web of Science*.

A pesquisa foi feita em duas etapas. Na primeira, foram selecionados os artigos conforme o critério de inclusão. Logo após a seleção dos mesmos, passou-se a leitura dos resumos. Na segunda etapa, após o refinamento e a eliminação conforme os critérios de exclusão, realizou-se a leitura dos artigos resultantes na íntegra para a análise final.

Os critérios de inclusão e exclusão foram estabelecidos levando-se em consideração os objetivos da revisão sistemática. Critério de inclusão: artigos que contivessem os descritores *Coaching* e *(and) well-being (and) work* no assunto; publicados entre 2006 e 2016; escritos em inglês ou português; revisados por pares e disponibilizados na íntegra. Como critério de exclusão levou-se em consideração: artigos repetidos; estudos apenas teóricos e/ou revisões sistemáticas; estudos realizados em outros ambientes que não o organizacional; estudos que não tinham a metodologia e ou resultados claramente apresentados.

A pesquisa foi realizada no dia 02 de setembro de 2016 por meio eletrônico, no formato de uma revisão sistemática, o que pode observar-se resumidamente na Figura 1. O levantamento foi realizado simultaneamente por dois pesquisadores e confirmado no mesmo dia em outra estação de trabalho. Ambos os processos foram realizados por meio do portal do Periódico Capes em biblioteca pública de uma Universidade Federal com acesso irrestrito, em quatro etapas.

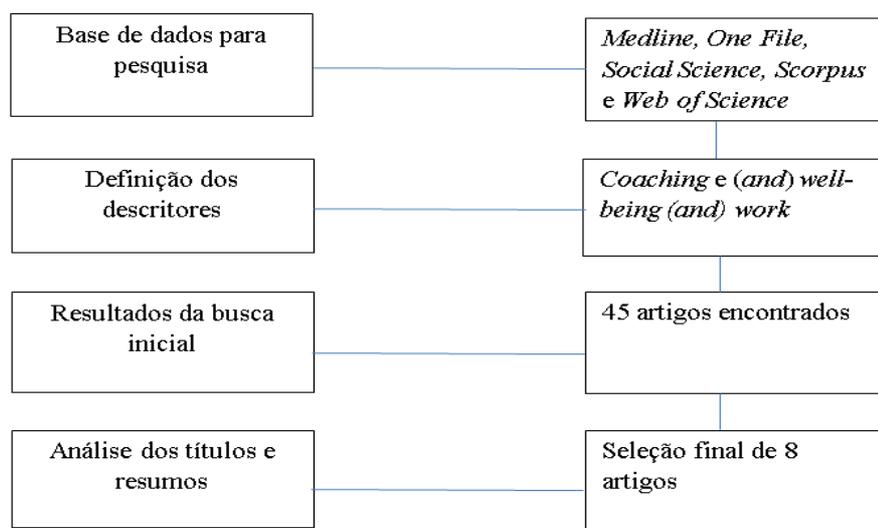


Figura 1. Resumo da revisão sistemática.

Na primeira etapa, foram selecionados os artigos conforme o critério de inclusão e exclusão assinalados acima. Depois de selecionados os artigos, passou-se a leitura dos resumos. Na segunda etapa, após o refinamento e a eliminação conforme os critérios de inclusão e exclusão, os artigos resultantes foram lidos na íntegra para a análise.

Quando a pesquisa foi realizada com os descritores em português (*coaching e bem-estar no trabalho*) no assunto não houve nenhum artigo no período definido (2006 a 2016).

Quando a pesquisa foi realizada com os descritores em inglês, *coaching (and) well-being (and) work*, foram incluídos 45 artigos revisados por pares e que atendiam aos critérios de inclusão. Após a leitura dos resumos, 45 artigos foram excluídos: 03 artigos repetidos, 03 artigos não disponíveis na íntegra, 12 artigos por se tratar de estudos teóricos e 19 artigos empíricos não aplicados no contexto organizacional e sem vivências de intervenção em *coaching*. Desta forma, 8 artigos atenderam aos critérios de exclusão anteriormente citados e estão apresentados a seguir.

Tabela 4

Artigos empíricos de *coaching* e bem-estar no trabalho.

Título	Autor	Método	Tipo
<u>TA2 finds life coaching better by design: One-to-one sessions improve</u>	Human, 2009	Qualitativo	Transversal

performance

Workaholism Among
Medical Residents: It Is the
Combination of Working
Excessively and
Compulsively That Counts

Schaufeli et al., 2009

Quantitativo Transversal

Enhancing multiple domains
of well-being by decreasing
multiple health risk
behaviors: a randomized
clinical trial

Prochaska et al.,2012

Quantitativo Longitudinal

Intrapersonal factors in New
Zealand school leadership
success

Notman, 2012

Qualitativo Transversal

Physician Coaching to
Enhance Well-being: A
Qualitative Analysis of a
Pilot Intervention

Prochaska, 2012

Qualitativo Longitudinal

Implementation of the
Participatory Approach to
increase supervisors' self-
efficacy in
supporting employees at risk
for sick leave; design of a
randomised controlled trial.t)

Kraaijeveld et al.,2013

Quantitativo Longitudinal

Coaching for Workers With
Chronic Illness: Evaluating
an Intervention

Mcgonagle et al.,2014

Quantitativo Longitudinal

Design of a randomized controlled trial on the effect on return to work with coaching plus light therapy and pulsed electromagnetic field therapy for workers with work-related chronic stress.

Schoutens et al.,2016

Quantitativo Longitudinal

A terceira etapa, iniciou-se com a extração dos dados e análise do conteúdo. A exploração dos dados pela leitura seguiu a definição dos seguintes campos de estudos: citação bibliográfica completa, ano e país de publicação; dados sobre o autor; resumo simplificado; tema central do artigo; objetivos; metodologia; resultados e recomendações.

Na quarta etapa, realizou-se a análise dos (oito) estudos empíricos realizados em ambiente organizacional sobre *coaching* e bem-estar no trabalho. Dos artigos selecionados, o método utilizado foi na sua maioria quantitativo (Prochaska et al., 2012; Kraaijeveld et al., 2013; Schaufeli et al., 2009; Mcgonagle et al., 2014; Prochaska, 2012; Schoutens et al., 2016) e dois estudos apresentaram o método qualitativo (Human, 2009; Notman, 2012).

Quanto ao delineamento, as pesquisas foram realizadas em corte transversal (Schaufeli et al., 2009; Human, 2009; Notman, 2012) e longitudinal (Prochaska, 2012; Prochaska et al.,2012;Kraaijeveld et al.,2013; Mcgonagle et al.,2014; Mcgonagle et al.,2014; Schoutens et al.,2016).

Quanto ao ano de publicação, os artigos estão distribuídos da seguinte forma: dois publicados em 2009, quatro em 2012; um em 2013; um em 2014 e um em 2016. Observa-se, todavia, um crescimento no número de publicações no ano de 2012.

No que se refere ao país de publicação, há uma predominância de publicações nos Estados Unidos, seis artigos; seguido de dois artigos publicados na Inglaterra. Registra-se a ausência de publicações empíricas com essa temática no Brasil.

No que se refere à análise do conteúdo dos estudos a classificação dos artigos seguiu a seguinte análise: a relação estabelecida entre *coaching* e bem-estar no trabalho; *coaching* como antecedente de bem-estar no trabalho e o *coaching* como mediador do bem-estar no trabalho. Essa análise será discutida a seguir.

2.3. Relação estabelecida entre *coaching* e bem-estar no trabalho nos estudos empíricos.

Os oito estudos avaliados mostram a relação positiva estabelecida entre o *coaching* e o bem-estar de trabalhadores. Direta ou indiretamente as intervenções em *coaching* proporcionam resultados positivos para os trabalhadores atendidos ou treinados sobre essa metodologia.

Nos estudos transversais os trabalhadores que vivenciaram intervenções em *coaching* seja na organização de trabalho atual ou em anteriores apresentaram aumento do seu bem-estar geral expresso em uma melhora na saúde física, intelectual e na resistência ampliada para enfrentar adversidades (Ross Notman, 2012); relataram qualitativamente a melhora do bem-estar expresso na mudança de pensamentos negativos para positivos e ampliação da percepção sobre o trabalho que resultaram no aumento do desempenho e rentabilidade (Human, 2009) e ainda aumento da felicidade em médicos evidenciado pela habilidade de neutralizar condições e comportamentos organizacionais no atendimento de seus pacientes (Schaufeli et al., 2009).

Nos estudos longitudinais foi possível a compreensão com mais clareza das consequências do *coaching* no desenvolvimento de comportamentos mais assertivos para as organizações. Bem como a estabilidade desses comportamentos após seis meses de aplicação da intervenção em *coaching*, uma vez que as intervenções em *coaching* foram mensuradas no tempo 1 antes da intervenção, 2 após a intervenção e 3 a seis meses após a intervenção. Assim, pode-se ressaltar como resultado, o alto poder de desenvolvimento das características da liderança (Notman, 2012) e a intervenção em toda a equipe de trabalhadores com o estudo sobre gestão de estresse e fatores de risco para a saúde (Prochaska et al., 2012; McGonagle et al., 2014; Schoutens et al., 2016).

O *coaching* foi observado como uma estratégia de intervenção eficaz para os trabalhadores que apresentavam estresse crônico e dessa forma estavam fatigados fisicamente ou apresentavam absenteísmo, baixa produtividade e altos custos para organização. Após doze semanas de pesquisa, na qual adminstrou-se três grupos: um de intervenção, um placebo e outro controle, verificou-se que os indivíduos do primeiro grupo apresentaram redução da fadiga, do estresse e melhoria na qualidade de vida (Schoutens et al., 2016).

2.4. *Coaching* como antecedente do bem-estar no trabalho.

Nos estudos analisados o *coaching* apresentou-se como uma ferramenta de gestão que pode anteceder o bem-estar nas organizações, pois após sua aplicação no formato de atendimentos ou treinamentos, todos os líderes e trabalhadores obtiveram uma melhora no seu índice de bem-estar geral mensurados em escalas ou relatados pelos participantes em geral (Human, 2009; Schaufeli et al., 2009; Prochaska et al., 2012; Notman, 2012; Prochaska, 2012; Kraaijeveld et al., 2013; Mcgonagle et al., 2014; Schoutens et al., 2016).

O *coaching* administrado por gestores em uma intervenção organizacional de treinamento facilitou a redução de 47% nas licenças médicas e 18% de redução na duração da licença médica (Kraaijeveld et al., 2013). Semelhante a esta melhora da saúde do trabalhador, a metodologia *coaching* aplicada no formato de sessões telefônicas pode facilitar considerável beneficiamento para trabalhadores com dores crônicas atuantes em suas atividades laborais, em relação à neutralização da exaustão (Mcgonagle et al., 2014). Nessas oportunidades os trabalhadores que experimentaram a ferramenta *coaching*, seja em sessões ou treinamentos, alcançaram considerável redução em afastamentos por saúde, bem como uma melhora na sua saúde fisiológica comprovada pela redução de dores crônicas anteriores à intervenção apresentada.

Igualmente positiva foi a comprovação de que 3391 trabalhadores foram beneficiados por acompanhamentos em *coaching* por telefone e que experimentaram melhora significativa em seu bem-estar geral e sua saúde emocional na gestão do seu estresse no trabalho (Prochaska et al., 2012).

Por conseguinte, o *coaching* foi observado como antecedente no desenvolvimento de aspectos positivos da liderança. Uma vez que, após aplicado para líderes, esses obtiveram considerável aumento na autoeficácia no que concerne a sua habilidade de comunicação com os liderados (Kraaijeveld et al., 2013). Fator que contribuiu com o aumento da resiliência (Mcgonagle et al., 2014). Ademais, o *coaching* como estratégia de aprendizagem proporcionou para os líderes-treinadores uma estrutura interpessoal pautada em emoções positivas e considerável energia vital. Essa energia, por sua vez, proporcionou a assunção de responsabilidade, estratégias de autonomia e apoio perpetuadas por suas equipes (Banerjee, Goldberg, Karlan, Osei, Parient & Udry, 2015).

Em consonância com essas experiências positivas, pode-se verificar o impacto afirmativo no comportamento de líderes educacionais, uma vez que constatou-se

desenvolvimento físico, do bem-estar geral e aumento nos níveis de resistência e autorreflexão nos gestores atendidos por *coachs* (Notman, 2012).

2.5. *Coaching* como mediador do bem-estar no trabalho.

Nos oito estudos apresentados, a ferramenta *coaching* mostrou-se um mediador no ambiente laboral, sendo reconhecido como um recurso eficaz na promoção do bem-estar e de comportamentos mais saudáveis nas mais diversas categorias profissionais: médicos (Prochaska, 2012; Schaufeli et al., 2009), diretores de escola (Notman, 2012), empresário (Human, 2009), líderes (Kraaijeveld et al., 2013) e trabalhadores em geral (Prochaska et al., 2012; Mcgonagle et al., 2014; Schoutens et al., 2016).

O *coaching* apresentou-se semelhantemente como mediador e facilitador para mudanças comportamentais no trabalho, uma vez que promoveu a autorreflexão do trabalhador acerca das suas atividades laborais. Assim, ele pode relacionar-se de forma mais positiva com seu trabalho de modo a alcançar um maior desempenho (Kraaijeveld et al., 2013; Human, 2009).

O *coaching* assumiu ainda um papel mediador relevante no desenvolvimento da liderança nos estudos apresentados, pois facilitou a evolução de comportamentos inerentes aos líderes, como: a autorreflexão crítica sobre o negócio e consequente gestão mais eficaz com metas claras (Human, 2009; Notman, 2012); a autoeficácia e a comunicação com os liderados (Kraaijeveld et al., 2013) e aumentou a capacidade para enfrentar e resolver as adversidades no ambiente laboral (Notman, 2012; Kraaijeveld et al., 2013).

Com trabalhadores, de forma geral, os benefícios alcançados com a vivência do *coaching* foram evidenciados nos oito artigos no que diz respeito a melhora na percepção em relação a vida pessoal e consequente mudança de comportamentos em direção a hábitos mais saudáveis. Houve também melhora na percepção da relação estabelecida entre trabalhador e trabalho, evidenciada por relatos de maior prazer na realização das atividades, maior facilidade para lidar com as tensões laborais diárias, para gerir o estresse decorrente do trabalho, bem como a apresentação de comportamentos organizacionais mais assertivos e autoeficazes. Ressalta-se, ainda, nos trabalhadores, um aumento significativo da resiliência (Prochaska et al., 2012; Mcgonagle et al., 2014), na redução do absenteísmo (Schoutens et al., 2016) e de licenças médicas (Kraaijeveld et al., 2013).

2.6. Discussão

Publicações científicas que tratam do *coaching* nos esportes, educação, finanças e relacionamentos podem ser encontradas em bom número, contudo publicações científicas com intervenção em *coaching* aplicadas ao contexto do trabalho são reduzidas.

Poucos são os estudos empíricos desenvolvidos no contexto organizacional, haja vista o encontro de apenas oito estudos de *coaching* analisados nesse artigo. A ausência de estudos empíricos brasileiros encontrados nessa revisão sistemática, que correlacionam *coaching* e bem-estar para trabalhador. A falta de evidências científicas conclusivas em relação à intervenção em *coaching* mostra a necessidade de se estimular o desenvolvimento de pesquisas que realizem essa investigação contemplando-a como uma intervenção e um campo de estudo teórico com a avaliação do programa de forma eficaz. Delimitando os reais benefícios alcançados (Boyatzis, Smith, & Beveridge, 2013).

Os estudos empíricos analisados mostraram o *coaching* como facilitador de crescimento e de desenvolvimento humano nas organizações. Como uma ferramenta que assume o papel de antecedente e mediador, conforme a perspectiva de aplicação prática e as variáveis nas quais se relaciona. Em especial, apontaram a possibilidade da aplicação dele no formato de treinamentos para equipes, atendimentos individuais para desenvolver líderes e atendimentos por telefone para promover bem-estar e saúde para trabalhadores de forma global (Grant, 2012)

Os estudos encontrados nessa revisão sistemática de intervenção em *coaching* apresentaram em todos os casos benefícios para as organizações e trabalhadores que vivenciaram o processo, seja no formato de atendimentos individuais, por telefone e por treinamentos. Os benefícios apresentados foram a melhora considerável na saúde física e intelectual (Ross Notman, 2012); redução do estresse e de fatores de risco em líderes e sua equipe (Prochaska et al., 2012; Mcglonagle et al 2014, Schoutens et al, 2016); melhora na qualidade de vida dos trabalhadores(Schoutens et al, 2016). E desenvolvimento de competências como: a resiliência (Mcgonagle et al, 2014; Notman, 2012; Ross Notamn, 2012); aumento da autoeficácia em líderes e liderados(Kraaijeveld et al, 2013); autorreflexão crítica e gestão mais assertiva do negócio com metas claras em líderes (Human, 2009; Ross Notman, 2012). E ainda aumento da felicidade em

médicos impactando na relação com o paciente (Schaufeli, 2005) e aumento na percepção de afetos positivos no trabalho (Kraaijeveld et al, 2013).

Contudo, é importante ressaltar que ambos (empíricos e teóricos) não apresentaram conceitos uniformes sobre o *coaching*. Não proporcionam entendimento claro se o *coaching* deve ser compreendido como uma intervenção da psicologia cognitiva comportamental, se uma metodologia que agrega conhecimentos e estratégias de gestão ou se deve ser concebido como uma ferramenta aplicada pontualmente para facilitar processos de adaptação a transformações organizacionais e ainda aumento no desempenho dos trabalhadores (Grant, 2015).

Outro aspecto que coaduna com a ausência de uniformidade no *coaching* é a falta de uma especificação quanto à escolha do processo aplicado. Não há clareza quanto as circunstâncias antecedentes a um atendimento ou treinamento. Ainda, não há semelhante especificação para o processo, se deve ser aplicado de forma individual ou em equipe (Boyatzis, Smith, & Beveridge, 2013).

Semelhante obscuridade conceitual é encontrada no que se refere ao profissional que aplica o *coaching* (Mcgonagle et al, 2014). É inegável que o mesmo deve ser detentor de competências comportamentais, bem como técnicas de gestão para conduzir a intervenção, todavia, não há uma definição se o *coach* deve ser um profissional externo ou interno à organização.

Ademais, observa-se que o *coaching* foi aplicado junto a outras práticas de gestão de pessoas, tais como: apoio da gestão (*feedback*), treinamentos organizacionais, ações preventivas de saúde do trabalhador. E na mensuração desses processos, os resultados encontrados estavam referendados a várias práticas supracitadas, compiladas e aplicadas (Stebbing & Ntoumanis, 2012).

Finaliza-se essa análise com o entendimento de que a intervenção em *coaching* é benéfica para as organizações, pode promover o bem-estar para os trabalhadores, porém estudos empíricos devem ser realizados na busca de consenso sobre a real eficácia do *coaching* como promotor do bem-estar. E ainda faz-se necessário estudos que contemplem as lacunas conceituais do *coaching*, tragam assim maior cientificidade para essa intervenção e elucidem as circunstâncias em que o *coaching* é assertivo e adequado no contexto laboral. Se para a promoção de bem-estar, para facilitar a adaptação em processos de mudança ou para desenvolver competências e ampliar o desempenho nas organizações.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados desta pesquisa permitem concluir que o *coaching* foi apresentado como facilitador do bem-estar para os trabalhadores que vivenciaram o processo, nos estudos encontrados. O aumento do bem-estar pode ser evidenciado na melhora da saúde física, da qualidade de vida; na redução do estresse ; no aumento da autoeficácia e resiliência e ainda no aumento da felicidade e da percepção de afetos positivos. Contudo, encontramos apenas, oito estudos na literatura para apresentar esses benefícios de forma empírica e no contexto organizacional.

Diante disso, ou seja, do reduzido número de publicações, conclui-se que para apresentar o *coaching* como uma intervenção que pode estar correlacionada com o bem-estar de trabalhadores no contexto de organizações de trabalho é necessário que mais estudos empíricos sejam desenvolvidos a fim de apresentar evidências científicas da eficácia do processo de *coaching* em diferentes segmentos organizacionais, bem como para diferenciadas profissões. Para tanto, é fundamental que ocorra a mensuração antes e após a intervenção em *coaching* antecedida pela estruturação do campo de estudos teórico do *coaching*.

CAPÍTULO TRÊS
BEM-ESTAR NO TRABALHO: O *COACHING* COMO FERRAMENTA
PROPULSORA.

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo analisar o programa de treinamento em *coaching* como uma ferramenta que pode aumentar as vivências de bem-estar psicológico no trabalho. A amostra foi composta de 75 trabalhadores de três organizações goianas privadas, sendo 80% do sexo feminino, com idade média de 32 anos (DP= 8,51), com ensino médio em 48% do total da amostra. A análise dos dados indicam que o bem-estar psicológico no trabalho não foi alterado após o programa de *coaching* ser aplicado e que fatores contextuais, situacionais e sociais influenciaram esse resultado. Os resultados trazem importantes contribuições. Primeiramente, demonstram que a intervenção em *coaching* não foi propulsora de bem-estar para os trabalhadores pesquisados e que deve-se considerar todas as variáveis contextuais e ambientais que podem influenciar a aplicação do programa de treinamentos, bem como seus resultados. Outra importante contribuição é que a presente pesquisa traz para a literatura atual, ao examinar as questões relativas aos treinamentos em *coaching* nas organizações de trabalho, a necessidade de investigar empiricamente o tema como uma ferramenta fidedigna e eficaz em outras organizações e como um campo de estudos teóricos com metodologia delineada.

Palavra chave: *coaching*, treinamento, bem-estar psicológico, trabalhadores.

3.1. Introdução

As organizações de trabalho estão sofrendo fortes pressões competitivas na atualidade, vivem um contínuo processo de adaptação às condições dos ambientes de negócios para manter-se no mercado. E os trabalhadores semelhantemente são impelidos a um ajuste em suas atividades laborais (Short & Baker ,2010).

Nas últimas décadas, os trabalhadores necessitaram responder às inovações tecnológicas, ao crescimento do setor de serviços, às pressões econômicas exercidas sobre as empresas, enfim as profundas transformações que ocorreram no contexto do trabalho (Mendonça, Ferreira & Zanini, 2012).

Essas transformações ocasionaram significativas mudanças no contexto laboral provocando impacto na saúde e bem-estar dos colaboradores e despertaram a iniciativa acadêmica para a pesquisa e publicação de estudos proporcionadores de melhorias no contexto do trabalho (Mendonça, Ferreira & Zanini, 2012).

Nesse contexto, a promoção dos aspectos saudáveis e positivos nas organizações ganha destaque, principalmente no que se refere aos processos e características da tarefa. Observa-se que as organizações que proporcionam um ambiente favorável e tarefas que possibilitam o trabalhador sentir-se feliz, satisfeito e engajado com seu trabalho destacam-se no mercado e apresentam melhores índices de crescimento (Mendonça, Ferreira & Zanini,2012). Além desses fatores percebe-se que a comunidade científica cada vez mais busca compreender melhor os fenômenos organizacionais positivos (Luthans, 2002); os relacionamentos entre trabalhador-organização, na tentativa de identificar quais as estratégias psicológicas que auxiliam os indivíduos na resolução de problemas organizacionais (Cameron & Dutton, 2003; Pinto, 2010).

Essa promoção dos aspectos saudáveis e positivos nas organizações iniciou-se como um movimento forte no século XX, denominado cientificamente como psicologia positiva, nos postulados de Seligman e Csikszentmihalyi (2010), os quais ressaltaram a importância de investigar as questões positivas da vida, como: o bem-estar, o contentamento, a esperança, otimismo, entre outros. Ressaltaram a importância de identificar, no ambiente laboral, estratégias psicológicas promotoras de enfrentamento para eventos cotidianos adversos no trabalho (Seligman, 2000). E não apenas investigar as patologias e mecanismos de adoecimento nos trabalhadores como ocorrera tradicionalmente nas pesquisas sobre contexto laboral (Araújo & Oliveira, 2008).

Essa proposta da psicologia positiva evidencia a necessidade de compreender as forças que promovem melhor qualidade de vida das pessoas e não apenas o combate às doenças como tradicionalmente abordado (Peterson, 2013). Além da mudança no foco da pesquisa essa ciência apresenta propostas que auxiliam os trabalhadores nos processos de adaptação ante as constantes mudanças vivenciadas, bem como ajuda as organizações na redução de gastos provenientes de adoecimento e no afastamento dos trabalhadores (Dagenais-Desmarais & Savoie, 2012).

Portanto, as contribuições dessa ciência com foco direcionado aos aspectos positivos do trabalho, estão voltadas não só para os trabalhadores, mas também para grupos e instituições, tendo como principal foco a promoção de florescimento, o funcionamento ótimo das mesmas, bem como estudar as condições pessoais e de trabalho, além dos processos que contribuem para tal (Flecher & Mullen, 2012).

Seguindo essa perspectiva, as pesquisas em psicologia positiva continuam sendo desenvolvidas e investigam como experiências positivas associadas a características pessoais, na relação dos indivíduos e seu ambiente de trabalho podem proporcionar o desenvolvimento de aspectos como o bem-estar no trabalho, afetos positivos, florescimento dentre outros.

Sabe-se que vivência de afetos positivos de forma regular seja no ambiente de trabalho ou na vida em geral podem ser propulsores de bem-estar. Com isso pode-se afirmar que experiências positivas, por mais breve que sejam, facilitam o crescimento individual, modificam o comportamento das pessoas e proporcionam melhor qualidade de vida (Flecher & Mullen, 2012).

Apesar de ser insipiente a delimitação teórica do construto de bem-estar no trabalho na comunidade científica (Dagenais-Desmarais & Savoie, 2012); há um consenso entre os autores de que existe uma necessidade de compreender a vida do trabalhador, em suas diferentes dimensões, se este é feliz e produtivo, se estabelece relações de qualidade, se está satisfeito e saudável em sua atividade laboral, se é reconhecido, engajado em suas tarefas cotidianas. Em outras palavras, se possui bem-estar psicológico manifesto no trabalho.

Neste sentido, o estabelecimento de vínculos positivos com o trabalho e a organização, podem potencializar a vivência de afetos positivos que caracterizam o bem-estar no trabalho. Tal vivência resulta em satisfação com o trabalho, envolvimento e maior desempenho (Siqueira & Padovam, 2008).

Segundo Dagenais-Desmarais & Savoie (2012) o bem-estar no trabalho é uma oportunidade de viver em equilíbrio psicológico com o ambiente de trabalho.

Sendo assim, o bem-estar psicológico aplicado ao contexto do trabalho é compreendido como um construto que investiga o fortalecimento dos indivíduos dentro das instituições que estão inseridos, engloba aspectos do desenvolvimento humano acerca do funcionamento positivo ou ótimo. E investiga a vivência positiva dos indivíduos acerca dos seus diversos aspectos psicológicos (Ryff, 1989).

Com relação as mudanças no mundo do trabalho, a alta competitividade entre as organizações, a velocidade no processamento de informações, que ditam as regras da sociedade globalizada e que direta e indiretamente afetam o bem-estar psicológico no trabalho, assim como as vivências dos afetos sejam eles positivos ou negativos, faz com que organizações e trabalhadores busquem novas ferramentas capazes de aprimorar e desenvolver o seu melhor o potencial (Degenais-Desmerais, 2013)

Como se sabe as organizações são organismos vivos, que dependem da boa integração de seus membros para obter ganhos e resultados. Ao contrário de décadas passadas onde se priorizava somente os lucros financeiros, as empresas que se destacam na atualidade se preocupam com o bem-estar de seus trabalhadores (Bruening, 2007).

Diante desse cenário surgem novas técnicas que possibilitam o desenvolvimento de competências e habilidades dos trabalhadores, de forma prática e eficaz. O *coaching* é mais uma dessas ferramentas, uma tendência na atualidade não só no meio corporativo (Grant, 2016).

Com propostas de intervenção tanto a nível individual quanto grupal o *coaching* apresenta uma comunicação criativa, inovadora, objetiva que incentiva as pessoas a aprender e desenvolver suas habilidades continuamente (Marques & Couto, 2013).

O *coaching* tem corroborado para a promoção de aspectos positivos nas organizações, tem -se apresentado como uma intervenção potencializadora de bem-estar e resultados no trabalho. (Stebbins, Taylor, Spary, & Ntoumanis, 2012). Uma forma de intervenção que influencia na promoção de saúde e bem-estar no trabalho (Cardoso, 2011).

O *coaching* encontra-se em ascensão, no entanto, o seu surgimento se deu na década de 1930, não com os moldes utilizados atualmente, mas, a princípio era uma atividade interna exercida pelo supervisor ou chefe hierárquico como uma forma de treinamento ou desenvolvimento gerencial. Entre os anos de 1960 a 1990 começam a ser publicados os primeiros trabalhos acadêmicos que exigem maior rigor na aplicação

das técnicas. Após 1990 observa-se um crescimento do número de teses, dissertações e artigos acadêmicos sobre a atividade *coach* (Grant, 2003).

Entretanto, o número de publicações é insipiente, principalmente dos estudos quantitativos, outro fator é que a maioria dos trabalhos com a temática do *coaching* são teóricos (Pinto, 2010)

Alguns autores afirmam que a metodologia *coaching*, que empiricamente está sendo avaliada, tem facilitado a promoção de saúde e redução do estresse em trabalhadores (Prochaska et al.,2012) , melhorado a gestão do estresse e reduzido o absenteísmo de trabalhadores (Schoutens et al.,2016) , aumentado a resiliência em médicos na sua relação com pacientes (Prochaska, 2012) e aumentado a autoeficácia e satisfação no trabalho em funcionários com dores crônicas provenientes de estresse laboral (Mcgonagle et al.,2014).

Em suma, sendo o bem-estar psicológico uma medida flutuante que pode sofrer variações durante um dia de trabalho por exemplo, dependendo das situações das quais pessoas ou trabalhadores vão sendo expostos (Caetano, & Lopes, 2017); algumas medidas podem potencializar o aumento dessa vivência reduzindo os afetos negativos e proporcionando os aspectos positivos do trabalho e das relações. Quando uma organização consegue compreender e captar essas variações pode-se utilizar de algumas ferramentas que possibilitam a constante vivência de bem-estar psicológico no contexto de trabalho, estratégias como treinamentos, palestras, o processo de *coaching* dentre outros.

O *coaching* tem se destacado como uma ferramenta aplicada nas organizações e busca compreender as potencialidades e os recursos disponíveis de cada indivíduo na resolução dos problemas e no estabelecimento de novas estratégias para obtenção de seu melhor desempenho (Mussak, 2010).

Fundamentando em tais pressupostos foi estabelecida as seguintes hipóteses de pesquisa:

- 1ª Hipótese: O *coaching*, afeta positivamente o bem-estar psicológico dos trabalhadores.
- 2ª Hipótese: O *coaching* promove o aumento dos afetos positivos e a redução dos afetos negativos.

Diante desses pressupostos o presente trabalho teve como objetivo avaliar como o processo de *coaching* aplicado em trabalhadores de instituições goianas pode aumentar o bem-estar psicológico no contexto de trabalho possibilitando maior vivência de afetos positivos (Figura 2). A temática abordada é de tamanha importância uma vez que, percebe-se uma escassez de trabalhos científicos com abordagem quantitativa que analisam o impacto desse tipo de processo de treinamento e desenvolvimento nos trabalhadores e organizações, sendo o que justifica a relevância desse trabalho (Pinto, 2010).

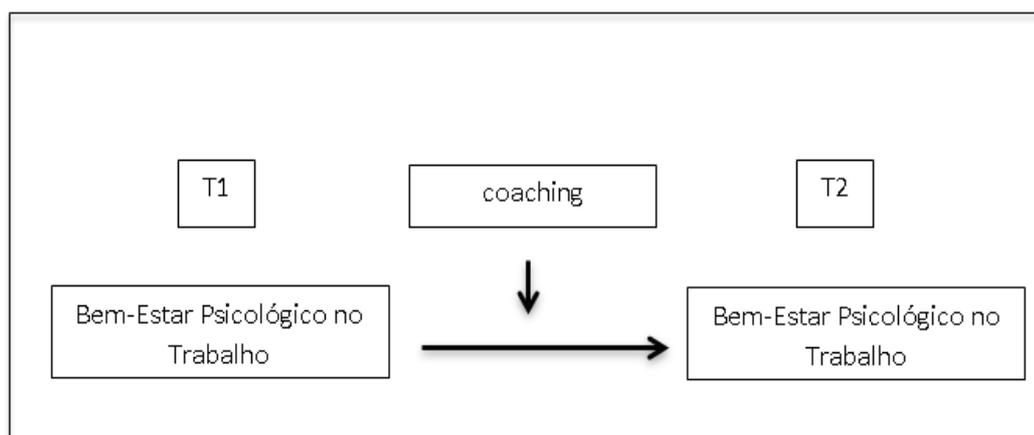


Figura 2. Modelo hipotético adotado.

3.2. Bem-estar no trabalho e bem-estar psicológico aplicado ao trabalho

A preocupação com o bem-estar e sobre o que deixa uma pessoa feliz não é recente. É uma busca que remota principalmente aos pensamentos filosóficos de Sócrates e Aristóteles e apresenta duas correntes filosóficas explicativas sustentadoras do conceito de bem-estar : a corrente hedônica e a eudaimônica. (Correa, 2016)

A hedônica apresenta o bem-estar a partir das emoções positivas, a busca de uma vida agradável pautada no máximo prazer e na gratificação instantânea. Uma perspectiva que possibilita maximizar o prazer e amenizar a dor, tendo no entanto, uma obrigação moral de aumentar quando possível o prazer (Peterson, 2006).

A eudaimônica ressalta a mudança e o crescimento do indivíduo. É conhecida como uma teoria ética que chama as pessoas para viverem em consonância com seu daimon(seu verdadeiro eu), em outras palavras, ser capaz de utilizar as suas potencialidades e virtudes para dar sentido e direção para sua vida, para sua realização (Waterman,1993).

Em linhas gerais, o bem-estar seria um construto proveniente das correntes filosóficas hedônica e eudaimônica composto por cinco elementos mensuráveis: emoções positivas, engajamento, relacionamentos, significado e realização. Elementos que por sua vez, contribuem para a compreensão desse construto, são mensuráveis e abrangem situações ou atividades que as pessoas escolhem (Seligman, 2011).

Originando-se da corrente hedônica o bem-estar subjetivo, evidencia a subjetividade dos indivíduos: o relato e a percepção de cada indivíduo a respeito das suas experiências de vida e da satisfação com elas (Diener, 2009). Da corrente eudaimônica originou-se o bem-estar psicológico que evidencia a importância de investigar as características do funcionamento humano positivo ou ótimo (Ryff, 1989).

O bem-estar psicológico é conhecido como um construto multidimensional que investiga o fortalecimento das características positivas dos indivíduos e engloba aspectos psicológicos do desenvolvimento humano acerca do seu funcionamento positivo ou ótimo (Ryff, 1989). Com relação ao bem-estar no trabalho, outro conceito investigado nesse estudo, em contrapartida aos supracitados, ainda carece de um conceito consensual. No entanto, alguns pesquisadores tem contribuído grandemente para a compreensão desse fenômeno aplicado ao contexto laboral (Dagenais-Desmerais, et al., 2013; Mendonça et al., 2012)

Paz (2004) apresenta o bem-estar no trabalho como a satisfação das necessidades do trabalhador e a realização dos seus desejos no desempenho do seu papel na organização. Van Horn, Taris, Schaufeli e Schreurs (2004) definem o bem-estar no trabalho como consequência da avaliação positiva de características variadas no trabalho.

Segundo Warr (2005), tal construto pode ser descrito como um conjunto de sentimentos positivos direcionados ao contexto específico do trabalho, fortemente influenciado por fatores e atividades desenvolvidas no trabalho.

Por sua vez, Paschoal e Tamayo (2008) afirmam que o bem-estar no trabalho pode ser visto como a vivência predominante de emoções positivas no trabalho. Tal ocorrência se dá quando o indivíduo percebe em sua atividade de trabalho a possibilidade de se expressar e desenvolver seus potenciais e habilidades no alcance de suas metas de vida.

Os achados de Frederickson (1998; 2001) também apresentam tais perspectivas, uma vez que se percebe que a vivência constante de emoções positivas e satisfatórias

aumenta o escopo de bem-estar psicológico seja no trabalho ou em outros âmbitos da vida no cotidiano.

Sendo assim, o bem-estar psicológico no trabalho pode ser entendido como uma percepção positiva deste, que se expressa através das emoções, sentimentos e atitudes favoráveis ao contexto laboral (Silva Filho, Luis, & Ferreira, 2015).

Para Siqueira e Padovam (2008), o bem-estar no trabalho é um construto integrado por vínculos afetivos positivos com o trabalho e a organização.

A partir das afirmações o bem-estar psicológico aplicado ao trabalho coaduna com a ideia do estabelecimento de vínculos positivos e favoráveis do trabalhador com a organização e com a possibilidade de compreender mais claramente as características do trabalho que afetam os trabalhadores (Warr, 2007).

Entende-se que experiências diárias podem influenciar o bem-estar psicológico das pessoas (Blais, Lenderking, Baer, de Lorell, Peets, Leahy, & Burns, 1999). E no ambiente de trabalho esse fator também não é diferente. Sabe-se que um local de trabalho positivo, onde é perceptível o companheirismo entre os colegas, clareza na divisão dos papéis, possibilidade de crescimento e desenvolvimento das habilidades, os funcionários relatam maior nível de realização pessoal, bem como expressam opiniões positivas sobre o próprio bem-estar (Siqueira &Padovam, 2008)

Outro fator que pode influenciar na percepção de bem-estar no trabalho é a figura do chefe ou empregador. Dependendo da forma de administração e dos comportamentos praticados pelo líder ou supervisor imediato pode-se observar um impacto positivo ou negativo nas relações de trabalho, afetando diretamente o clima organizacional. Sendo que, se positivo percebe-se que este é um dos fortes antecedentes do bem-estar psicológico no trabalho (Pugh, Groth, & Hennig-Thurau, 2011). Esses fatores são reconhecidos na literatura como variáveis do contexto do trabalho (War,1999), variáveis pessoais (Argyle, 1999; Horley &Lavery,1995; Diener &Suh,1999), sociais (Moreno, Estramiana & Luque, 1999; Myers,1999) e ambientais (Demerouti, Bakker, Nachreimer & Schaufeli, 2001; Ferreira, 2008) e podem anteceder o bem-estar dos trabalhadores, bem como interferir na relação dos mesmos com o trabalho.

De forma geral, os antecedentes referentes ao contexto do trabalho são conhecidos como a oportunidade que o trabalhador possui de exercer controle sobre suas atividades laborais, a oportunidade para aplicar suas habilidades e desenvolver sua carreira em um contexto de equidade e justiça na organização, os recursos que a

organização o oferece como salário, segurança física, metas alcançáveis, ambiente de trabalho seguro fisicamente e suporte da chefia (War, 1999).

Já os antecedentes pessoais que podem interferir na percepção do trabalho são conhecidos como características sociodemográficas dos indivíduos como: a personalidade do sujeito, as metas pessoais claras, estado civil, a idade, o nível educacional e financeiro e a prática de exercícios físicos. Encontra-se ainda na literatura as variáveis sociais como o suporte social ofertado por familiares e amigos e as variáveis ambientais, como: crise política e financeira e mudanças estruturais nos serviços (Demerouti, Bakker, Nachreimer & Schaufeli, 2001; Ferreira, 2008).

Desde os trabalhos seminais de Frederickson (1998; 2001) Maslach, Schaufeli e Leiter (2001); Schaufeli, Taris e Van Rhenen (2008); Brown e Leigh (1996) os resultados sugerem que quando os funcionários percebem o seu ambiente de trabalho positivo, relatam maior capacidade de alocar recursos pessoais para o enfrentamento de situações complexas e, conseqüentemente, maior bem-estar psicológico e realização pessoal com o trabalho.

Em contrapartida empregados que experimentam climas negativos no ambiente de trabalho, relatam maior exaustão, menor engajamento (Rich, LePine, & Crawford, 2010; Shuck, Reio, & Rocco, 2011; Maslach et al., 2001; Schaufeli et al., 2008; Iverson, Olekalns, & Erwin, 1998).

Essa associação entre clima psicológico positivo no local de trabalho e alto comprometimento que propiciam maior bem-estar psicológico no trabalho e realização pessoal também foram encontrados nos trabalhos de Christian et al., 2011; Schaufeli et al., 2008; Kahn (1990) e Rich et al. (2010).

Shuck et al., 2011 afirma que os trabalhadores que relatam níveis elevados de bem-estar psicológico no trabalho e engajamento são mais propensos a níveis mais baixos de exaustão e despersonalização com o trabalho.

Por esse motivo Dagenais-Desmarais (2012) acrescenta a importância de compreender a subjetividade do trabalhador, seu funcionamento psicológico positivo e ainda promovê-los por intermédio de propostas organizacionais.

Em suma o bem-estar psicológico aplicado ao trabalho seria uma proposta de investigar os aspectos positivos das organizações e dos indivíduos, o que harmoniza com a perspectiva anterior, no entanto se diferenciaria quanto ao objetivo de desenvolver o trabalhador, foco do conceito do bem-estar psicológico aplicado ao trabalho. Uma

perspectiva mais ampla que o investigaria e conciliaria o aspecto subjetivo e psicológico aplicado ao trabalho (Desmeraris-Degeranis, 2011).

A proposta de bem-estar psicológico aplicado ao trabalho apresenta um conceito integrador, contempla aspectos provenientes do bem-estar subjetivo e do psicológico, investiga a subjetividade do trabalhador, bem como o seu funcionamento positivo acrescido de propostas de desenvolvimento desse trabalhador (Dagenaris-Desmeraris, 2011). No estudo dessa autora, o bem-estar psicológico aplicado ao trabalho é apresentado como um modelo mensurável por sua escala aplicada e validade em 1080 trabalhadores canadenses. Esse modelo e escala evidenciam cinco dimensões para medir o bem-estar psicológico aplicado ao trabalho, a saber: os relacionamentos interpessoais, o comprometimento no trabalho, o senso de competência no trabalho, o reconhecimento percebido no trabalho e o engajamento no trabalho.

Semelhante ao estudo anterior este estudo empírico possui o mesmo foco. E embasa-se no conceito supracitado pela autora. Conceito que evidencia o funcionamento positivo do indivíduo, a relação que o mesmo estabelece com o ambiente da organização que está inserido, bem como as estratégias que as organizações do trabalho promovem para alcançar saúde e bem-estar dos seus trabalhadores.

Com relação a relevância deste trabalho, entende-se que o estudo do bem-estar psicológico no trabalho pode proporcionar melhor o dimensionamento e a compreensão da saúde dos empregados, sendo culturalmente um objetivo da grande maioria dos trabalhadores viver satisfatoriamente e realizado no trabalho. Tal perspectiva se configura como um ponto de alavancagem para melhor compreensão do ser humano nas suas diferentes manifestações comportamentais. Diante desse contexto, o *coaching* é investigado nesse estudo empírico como uma possível estratégia promotora de saúde e bem-estar para trabalhadores de instituições goianas.

3.3. Coaching

O *coaching* apresenta-se frequentemente como intervenção positiva nas organizações, na saúde e no bem-estar do trabalhador (Cardoso, 2010). Um recurso de que as instituições têm utilizado para promover saúde e bem-estar no trabalho (Cardoso, 2011). Essa metodologia inserida na liderança impacta no alcance dos resultados organizacionais (Cardoso & D’Innocenzo, 2010). E ainda pode contribuir diretamente para aquisição e amadurecimento de competências, adaptação aos constantes processos

de mudanças organizacionais e melhoria no desempenho dos colaboradores (Milaré, 2009).

Etimologicamente o termo *coaching* vem da palavra *coach*, que significa uma carroça coberta, originalmente surgiu na Hungria do termo *Koczi* pronunciado como “cochi”. Esse tipo de transporte foi muito utilizado pelos estudantes franceses e espanhóis, que eram transportados em carroças (*Koczi*) para as universidades por um condutor ou *coach*, foi daí que deriva a palavra em inglês que se popularizou na época (Milaré & Yoshida, 2007).

Contemporaneamente o *coaching*, ganhou força no mundo esportivo primeiramente, sendo *coach* o termo utilizado para designar o treinador. Tal prática se estabeleceu no mundo corporativo na década de 1930. Atualmente em plena ascensão está sendo utilizado como um tipo de intervenção que trabalha tanto em aspectos da vida pessoal quanto profissional (Grant, 2012)

Tendo como principal contribuição metodológica o *coaching* visa o desenvolvimento do *coachee* – indivíduo que se submete ao processo de *coaching* – de forma ética e precisa para seu desenvolvimento e aprendizado, a partir da liderança e qualificação específica e bem determinada do *coach* – profissional habilitado que conduz o processo (Baron & Morin, 2009; Biswas-Diener, 2009; Ennis et al., 2005; Hicks & McCracken, 2010; Johnson, 2007; Kampa-Kokesch & Anderson, 2001; Kombarakaran, Yang, Baker, & Fernandes, 2008; Milaré & Yoshida, 2009; Russell & Russell, 2010).

Nas organizações a proposta é semelhante, pois, a expectativa é que o *coaching* possa facilitar os profissionais a exercerem uma posição de poder e liderança, ampliando competências, habilidades na conquista de metas pessoais e organizacionais (Junior & Divo, 2012; Aragão, 2016).

Brock (2008) desenvolveu um estudo seminal a respeito das bases teóricas que estão presentes no *coaching*, e aponta que o processo se baseia em técnica de negócios; consultoria; gestão; ensino, aprendizagem, treinamento e desenvolvimento; mentoria; aconselhamento; neurociências; psicologia clínica, organizacional, educacional, de desenvolvimento e aplicada ao esporte e às artes performáticas. Neste sentido as disciplinas das ciências sociais que mais contribuem para o *coaching* incluem psicologia, sociologia, linguística e antropologia as quais, no conjunto, emergiram da filosofia no século XX. Cavanagh, Grant e Kemp (2005) postulam que o *coaching* pode ser considerado como atividade multidisciplinar, e semelhante as outras áreas do

conhecimento que tem como principal objetivo melhorar o bem-estar, aumentar o desempenho e ainda facilitar a mudança individual e organizacional do *coachee*.

Em contrapartida apesar das influências de demais áreas os profissionais que atuam nesta área apontam delimitações precisas, entre os processos de mentoria, terapia e *coaching*.

Mesmo sendo um método de intervenção altamente utilizado, por seu dinamismo e velocidade de aplicação, o *coaching* não promete resultados milagrosos. E pode ser considerado como uma ferramenta que possibilita o gestor a utilizar métodos e estratégias comportamentais, para refletir em suas atitudes que influenciam diretamente o seu desempenho (Matta, 2012).

Oliveira (2012) afirma que o processo de desenvolvimento que ocorre no *coaching* é algo confidencial, e que o *coachee* é capaz de experimentar tais mudanças tanto no âmbito pessoal como profissional.

Sendo assim, Drake (2009) afirma que a relação estabelecida entre o *coach* e o *coachee* permeia por quatro aspectos específicos, que exige do profissional que atua nesta área um domínio sobre a técnica, a saber: conhecimento fundamental teórico do *coach* (teorias, modelos e orientações baseadas em ciências básicas e aplicadas), conhecimento profissional que se caracteriza como a experiência para aplicação da técnica (competências e métodos de como levar o cliente a refletir sobre resultados), autoconhecimento (conscientização, maturidade e sabedoria em conciliar objetivos dos clientes com o processo) e, ainda, conhecimento contextual (experiência no tema e estratégias baseadas na visão sistêmica para problemas do cliente e os objetivos em *coaching*). De acordo com os autores Gil (2009), Goldsmith (2012), Whitmore (2006), o processo *coaching* se divide em três etapas: o início, onde se define o objetivo a ser alcançado; a segunda etapa é a preparação para o processo, onde se analisa o estado atual do *coachee*, através de técnicas como rapport, aplicação de questionários como, por exemplo, a avaliação SWOT. Tais técnicas são utilizadas para levantar os comportamentos desejados e indesejados que possibilitam a definição de um plano de ação. A última etapa é a revisão, o *feedback* com os indicadores de performance e desenvolvimento.

Segundo Matta (2012) a eficácia do *coaching* se justifica devido os quatro pilares das quais está firmado todo o processo, sendo estes: o primeiro pilar é o ser humano. O *coachee* para o *coach* é o fenômeno que está sendo examinado, e este processo tem como foco principal o indivíduo, sendo o *coach* um profissional

especializado em tudo que se refere às pessoas e suas mudanças comportamentais e suas performances. O segundo pilar é sua metodologia, com base no modelo FARM – Foco, Ação, Resultados e Melhora contínua, o *coaching* se utiliza de ferramentas específicas que possibilitam a evolução, a aprendizagem, a automatização e a autotransformação do *coachee*.

Em terceiro lugar são as ferramentas e as técnicas que apoiam o processo. Este item gera algumas divergências, pois, há aqueles autores que afirmam que todas as ferramentas utilizadas no *coaching* são cientificamente comprovadas e por esse motivo aumentam os resultados positivos.

Em contrapartida, o que se observa até mesmo, com base na revisão bibliográfica realizada neste trabalho, existem poucas publicações com essa temática, e a maioria das ferramentas utilizadas, não passaram por processos de validações conforme exige o rigor acadêmico. O quarto e último pilar é o planejamento e o desenvolvimento de competências do *coach* que são fundamentais para eficiência do processo. A postura do *coach*, sua motivação, comunicação e princípios como o não julgamento e uma conduta ética são esperados e são primordiais para os bons resultados e desempenho do *coachee*.

Em suma, o *coaching* é um processo de aprendizagem que exige uma interação de confiança recíproca entre *coach* e *coachee*. Para que o processo ocorra de forma clara e objetiva é preciso que *coach* seja capaz de orientar e auxiliar o *coachee* no seu desenvolvimento, possibilitando autoentendimento de suas formas de atuação, para que este seja capaz de enxergar e estabelecer novas formas de comportamento (Braga, 2007).

Essa relação dinâmica e pautada na ética deve ser em qualquer ambiente do qual o processo de *coaching* está sendo estabelecido, seja individualmente ou em grupos como é muito comum nas organizações.

Diante de alta eficácia e resultados favoráveis do *coaching*, alguns estudos demonstram uma correlação positiva entre *coaching* e bem-estar no contexto laboral, a saber: promover o desenvolvimento de competência de líderes na sua relação com liderados (Milaré & Yoshida, 2009; Cardoso, Ramos & D’Innocenzo, 2011), facilitar as mudanças comportamentais nas organizações (Kilburg, 1996; Hackeman & Wageman, 2005), potencializar o alcance de metas e a melhorar o desempenho dos trabalhadores, entre outros (Campos & Nunes Pinto, 2012).

Um estudo transversal realizado com 2115 médicos holandeses residentes identificou que o *coaching* utilizado como uma estratégia de supervisão pode auxiliar no aumento do bem-estar e da neutralização de condições desfavoráveis nas organizações (Schaufeli et al., 2009). Outro estudo transversal que identificou a correlação positiva do *coaching* com o bem-estar foi aplicado em 10 diretores de escolas na Nova Zelândia e pode-se concluir que os líderes escolares que participaram de intervenções em *coaching* apresentaram aumento significativo no bem-estar e na capacidade de refletir criticamente para tomar decisões, bem como apresentaram maior resiliência para enfrentar as adversidades no trabalho (Ross Notman, 2012).

Alinhado com esses resultados os estudos longitudinais têm apresentado resultados significativos referentes à correlação entre *coaching* e bem-estar e ainda identificado de forma mais detalhada os comportamentos alterados e mantidos após a intervenção em *coaching*. Um estudo longitudinal realizado com 3391 trabalhadores com problemas de estresse e riscos para saúde identificou que após a intervenção em *coaching* os mesmos trabalhadores apresentaram uma significativa melhora no bem-estar o que se evidenciou em comportamentos mais assertivos para gerir o estresse no trabalho e em comportamentos mais saudáveis para realizar a gestão da saúde física e emocional dos mesmos (Prochaska et al., 2012).

Outro estudo longitudinal realizado com 90 trabalhadores americanos acometidos de estresse crônico pôde identificar que os mesmos após a intervenção de *coaching* acrescido da terapia de luz e eletromagnética apresentaram redução significativa do estresse, fadiga e absenteísmo e melhora na qualidade de vida (Schoutens et al., 2016).

Apesar dos resultados positivos encontrados na literatura científica ainda observa-se que poucos pesquisadores dedicam-se a validar o método de *coaching* e fundamentá-lo em evidências e avaliações validadas do bem-estar. Necessário é estabelecer limites de uma prática responsável, fundamentada na teoria da psicologia, alicerçada nas evidências científicas e nas suas aplicações práticas para obter resultados significativos (Seligman, 2011). Dessa forma, buscou-se investigar empiricamente, neste estudo, a correlação entre *coaching* e bem-estar no trabalho e se a intervenção em *coaching* pode promover vivências positivas em trabalhadores.

3.4 Organizações pesquisadas e suas variáveis contextuais e ambientais.

No que se refere as organizações pesquisadas é importante ressaltar que cada organização possuía à época da intervenção em *coaching* um contexto laboral diferenciado, com variáveis ambientais e contextuais do trabalho que devem ser apontadas e investigadas, pois podem anteceder e influenciar a relação do trabalhador com seu trabalho (War,1999; Demerouti, Bakker, Nachreimer & Schaufeli, 2001: ferreira,2008).

A organização A, caracteriza-se como uma instituição da saúde; atuante no tratamento do câncer para pacientes de todas as idades, provenientes do sistema único de saúde; é considerada referência no centro-oeste no tratamento de oncologia. No seu quadro de funcionarios constava o número de 1.300 funcionários e possuía singulares aspectos no que se refere a organização e administração, no período em que os treinamento foi aplicado. No que se refere o seu quadro de pessoal: detinha colaboradores com grande apreço pela causa “combate ao câncer”; colaboradores com tempo de atuação na função superior a 20 anos; colaboradores que possuíam orgulho de trabalhar na instituição (relato da área de recursos humanos); um programa de gestão de pessoas com intervenções promotoras de bem-estar e qualidade para a equipe laboral e acompanhamento psicológico como um serviço oferecido para seus trabalhadores. Importante informar que essa organização enfrentou no momento das intervenções em *coaching* uma grave crise financeira que produziu a quase paralização dos seus serviços básicos de saúde, a demissão de trabalhadores em massa e ainda a reestruturação de seus cargos de chefia, bem como do seu organograma.

A organização B, semelhante a anterior está inserida no segmento de saúde, no entanto sua atividade final é gerenciamento de unidades de terapia intensiva no Brasil, atuante no mercado a mais de 10 anos. Implanta nos hospitais públicos e privados serviços médicos de alta qualidade e tecnologia inovadora, contava com 80 funcionários, na época do treinamento. Possuía como aspectos do contexto do trabalho: trabalhadores engajados na causa “salvar vidas”; orgulho de atuar na instituição e promover vida e saúde para os seus clientes; programas de gestão pautados no desenvolvimento técnico do seus funcionários; programas de carreira premiados por desenvolver aprendizes a líderes gradativamente (Fábrica de Líderes) e ainda um trabalho em equipe marcado por um excelente relacionamento interpessoal (relato dos gestores no treinamento). Essa organização foi atingida na época do treinamento por um

período de demissão e pela instabilidade financeira decorrente da crise financeira brasileira. Seus trabalhadores vivenciaram um momento de incertezas quanto ao futuro da instituição e sua permanência no mercado, bem como de incertezas na permanência ou não nos seus postos de trabalho.

A organização C, diferentemente das duas supracitadas não estava inserida no segmento da saúde e sim no ramo da educação. Caracterizada por promover ensino superior de qualidade, com ênfase na educação para negócios, possuía em seu quadro mais de 1000 colaboradores, na época do treinamento. Como aspecto do contexto do trabalho é importante mencionar que a área de recursos humanos estava desenvolvendo programas de desenvolvimento de carreira como um plano de cargos e salários consolidado desde sua fundação, ações de reconhecimento da equipe promovidas semestralmente a partir de pesquisas de satisfação dos seus clientes e ainda investimento na carreira dos gestores a partir de benefícios educacionais para o cursar graduações e pós graduações na instituição. Mesmo com aspectos positivos internamente cabe ressaltar que a crise financeira promoveu na organização C, na época da aplicação do treinamento em coaching: a demissão de muitos educadores e colaboradores, redução de valores salariais previamente acordados e o acionamento na justiça de trabalhadores insatisfeitos e ainda a reclamações por parte dos alunos com relação ao nível de conhecimento das novas contratações realizadas no corpo docente.

Assim, evidencia-se o contexto antecedente no trabalho de bem-estar promovido por ações de cuidado e desenvolvimento do trabalhador (Warr, 1999) e evidencia-se também o contexto ambiental com variáveis inerentes (Demerouti, Bakker, Nachreimer & Schaufeli, 2001; Ferreira, 2008), que podem ter influenciado os resultados desse estudo nas organizações.

3.5. Método

3.5.1. Participantes

A amostra foi composta por 75 trabalhadores de três instituições privadas, provenientes da cidade de Goiânia, sendo uma oncológica (organização A), uma de assistência à indivíduos em unidade de terapia intensiva (organização B) e outra de ensino superior (organização C).

No que se refere às instituições é importante ressaltar que 48 participantes pertenciam a organização A, uma unidade privada de saúde, de caráter filantrópico, que

se dedica ao combate do câncer em 80% dos casos provenientes do sistema único de saúde. Conhecida nacionalmente por prestar serviços de atendimento de alta complexidade em câncer, como: cirurgia, quimioterapia, radioterapia e desenvolver ações de prevenção e pesquisa.

A organização **B**, uma unidade especializada em saúde, detinha 18 participantes, conhecida como uma instituição especializada na instalação e gerenciamento de unidades de terapia intensiva no Brasil. E por promover a hospitais públicos e privados serviços médicos de qualidade, com resultados consistentes e satisfação ao usuário.

A organização **C**, uma unidade especializada em ensino superior, detinha 09 participantes, e possuía como missão promover um ensino superior de excelência na educação de negócios por meio da melhor composição de metodologia de ensino e corpo docente qualificado, promovendo a aprendizagem e a produção de conhecimento.

Tabela 5
Amostra das organizações participantes

Organização	Amostra	Percentual da amostra
Organização A	48 participantes	64%
Organização B	18 participantes	24%
Organização C	09 participantes	12%

Nota. Fonte: Desenvolvida pela autora.

Quanto a caracterização da amostra verificou-se que a maioria dos participantes era do sexo feminino (80%), suas idades variaram de 17 à 47 anos, sendo a média de 32,05 anos ($M= 32,05$; $DP=8,51$). Quanto à escolaridade 48% possuíam nível médio, 33,3% nível superior e 17,3% possuíam ou estavam cursando pós-graduação. No que diz respeito as instituições 64% dos participantes eram provenientes da instituição de oncologia, 24% da instituição de atendimento intensivo para saúde e 12% na instituição de ensino superior. No que tange à função desempenhada, 96% pertenciam a função administrativa e 4% a funções de apoio, por exemplo: manutenção, eletricista e outros. O tempo de trabalho dos participantes em sua empresa atual variou de 1 a 10 anos ($M=2,15$; $DP=1,06$), sendo que 38,7 % dos trabalhadores registrou atuar na empresa de 1 a 5 anos. O tempo de trabalho total apresentou índice semelhante ao tempo na empresa, variou de 1 a 10 anos ($M=2,15$; $DP=1,06$).

Para compor a amostra foram utilizados como critério de inclusão trabalhadores celetista com um vínculo de trabalho igual ou superior a seis meses, maiores de dezesseis anos e que aceitaram participar do estudo assinando o termo de consentimento livre e esclarecido. E como critério de exclusão ressalta-se os trabalhadores desligados da instituição no período de aplicação do estudo e trabalhadores não alfabetizados. A seleção dos participantes ocorreu segundo critério da área de recursos humanos de cada organização, a saber: profissionais dos setores que já estavam participando dos programas de educação continuada nas empresas pesquisadas e que possuíam disponibilidade para participar dos treinamentos no momento da pesquisa.

3.5.2. Instrumentos de medida

Para a coleta de dados foi construído um questionário sócio-demográfico (Anexo C), constituído por questões abertas, que permitiram caracterizar as variáveis socio-demográficas : idade, sexo, escolaridade, cargo de chefia, tempo de serviço e função. Foram utilizadas duas escalas de medida para mensurar as questões teóricas referentes ao construto bem-estar e intervenção em *coaching*.

Para avaliar o impacto do treinamento em *coaching* foi utilizada a Escala de Bem-Estar Psicológico no trabalho (IPBW), escala construída e validada em sua versão francesa por Dagenais-Desmeraris (2012). Essa escala está em processo de validação no Brasil pelo Grupo de Estudo e Pesquisas em Psicologia Organizacional e do Trabalho da Pontifícia Universidade Católica de Goiás. A escala é composta por 25 itens a serem respondidos em escalas tipo likert de cinco pontos, variando de discordo totalmente (1) a concordo totalmente (5). A medida é composta por 5 fatores, sendo: relações interpessoais no trabalho, comprometimento no trabalho, senso de competência no trabalho, reconhecimento percebido no trabalho e engajamento no trabalho. E avalia a percepção de cada indivíduo acerca do bem-estar vivenciado em seu ambiente laboral. No presente estudo o coeficiente Alpha de Cronbach da escala geral, composta por todos os fatores foi de $\alpha=0,87$ no tempo 1 e $\alpha= 0,91$ no tempo 2.

No que se refere aos fatores supracitados o fator relações interpessoais no trabalho refere-se às vivências positivas de afetos nas relações estabelecidas no trabalho com seus pares e gestores. Exemplo de item “ gosto de trabalhar com as pessoas do meu trabalho”. Esse fator obteve índices de consistência interna de $\alpha=0,52$, no tempo 1, e $\alpha=0,69$, no tempo 2.

O fator que avalia o comprometimento no trabalho pode ser compreendido a partir da avaliação cognitiva do indivíduo pela satisfação com a vida e com o trabalho, bem como com os estados afetivos nutridos nesse contexto. Exemplo no item “ eu gosto do meu trabalho”. ($\alpha=0,68$ e $\alpha=0,79$ no tempo 1 e 2, respectivamente).

O fator que avalia senso de competência no trabalho refere-se à percepção que o trabalhador tem do seu crescimento pessoal no trabalho e da sensação de estar prosperando no mesmo. Um exemplo de item é “sei que sou capaz de fazer meu trabalho” ($\alpha=0,76$, no tempo 1 ; $\alpha=0,69$, no tempo 2).

O reconhecimento no trabalho é percebido pelo reconhecimento que a organização de trabalho evidencia em ações de agradecimento e recompensa ao trabalhador. Um exemplo de item que compoem esse fator é: “ sinto que meu trabalho é reconhecido”($\alpha=0,88$, no tempo 1, ; $\alpha=0,86$, no tempo 2).

O fator engajamento no trabalho é compreendido a partir das relações positivas estabelecidas no trabalho e com o desejo de envolver-se no mesmo.É exemplo de item “quero contribuir para alcançar os objetivos da minha organização” ($\alpha=0,40$, no tempo 1 ; $\alpha=0,64$, no tempo 2).

Para avaliar os afetos positivos e negativos após a intervenção em *coaching* foi aplicada a escala psicométrica (PANAS)-Positive Affect and Negative Affect Scale, construída e validada por Watson (1988). Escala que investiga a expressão de 20 afetos no trabalho, dos quais citamos: interessado, ansioso, excitado, irritado, forte, culpado, assustado, hostil, entusiasmado, orgulhoso, irritado, em alerta, envergonhado, inspirado, nervoso, determinado, atencioso, agitado, ativo e amendrotado. Cada uma dessas emoções é classificada em uma escala likert de 1 a 5 pontos variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). Os índices de consistência interna da medida ,no tempo 1,para afetos positivos foi $\alpha=0,81$ e para afetos negativos foi $\alpha=0,75$. No tempo 2 obteve-se alfa de cronbach para afetos positivos de $\alpha=0,87$ e $\alpha=0,89$ para afetos negativos.

Importante ressaltar que no primeiro momento a pesquisa foi realizada na organização A e não foi utilizada a PANAS, escala de afetos positivos e negativos. Para a coleta de dados nas organizações B e C, além de aplicar a escala de BEP, utilizou-se também a PANAS. Essa inclusão foi realizada com o intuito ter uma outra medida de bem-estar no trabalho para avaliar os resultados da intervenção em *coaching*.

3.5.3. Procedimento de coleta de dados

O presente estudo foi aprovado no mês de maio do ano de 2016, pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Pontifícia Universidade Católica de Goiás, sendo seu número de registro CAAE: 56445616.2.0000.0031. Sendo assegurados os procedimentos éticos de pesquisa em seres humanos conforme a Resolução n. 466/12 do CONEP.

Após a aprovação iniciou-se a coleta dos dados, nos meses de maio a novembro de 2016, por meio de questionários impressos, em dois tempos, em três instituições goianas. Sendo uma instituição responsável pela gestão de unidades intensivas de saúde e uma instituição de ensino superior.

Os dados foram coletados após a prévia autorização da diretoria das respectivas empresas, bem como após o agendamento para aplicação dos questionário e dos treinamentos. E ocorreu em dois tempos, sendo no primeiro tempo logo após a explicação da pesquisa. E no segundo tempo logo após a aplicação do último treinamento em *coaching*.

Os participantes foram inicialmente informados sobre os objetivos do estudo, sobre o sigilo das informações fornecidas, da participação voluntária, da agenda de aplicação dos questionários e dos treinamentos. Foram abordados em salas de treinamentos e salas de aula de cursos de graduação e responderam de forma individual o questionário, embora os treinamentos tenham sido realizados em grupo.

3.5.4. Treinamentos aplicados

O projeto de treinamentos em *coaching* foi iniciado a partir de uma entrevista com os gestores de recursos humanos das instituições participantes objetivando nessa oportunidade levantar a demanda de treinamentos e os comportamentos desejados a serem desenvolvidos nos encontros.

Para o seu planejamento, considerou-se um processo de *coaching* encaixando de forma harmoniosa com a contribuição da psicologia positiva, em relação ao foco nas qualidades humanas positivas. Evidenciou-se desenvolver as forças de caráter e virtudes de cada trabalhador para aumentar o bem-estar e os resultados na sua instituição.

O projeto de treinamentos contou com a participação de 75 trabalhadores, diferenciados por organização A, B e C respectivamente. E foi desenhado com seis etapas, com um total de 10 horas, no ano de 2016, conforme quadro a seguir.

Tabela 6
Projeto de treinamento em *coaching*.

Etapas	Organização	Organização	Organização	Total
	A	B	C	
	participantes	participantes	participantes	horas
Entrevista com gestores de Recursos Humanos.	2	2	1	2h
Reunião com gestores de Recursos Humanos para validação dos temas do treinamento.	2	2	1	2h
Instrumento IPBW	48	18	9	30 min
Intrumento PANAS	-	18	9	30 min
Treinamento de <i>coaching</i> I	48	18	9	2h
Treinamento de <i>coaching</i> II	48	18	9	2h
Instrumento IPBW	48	18	9	30 min
Intrumento PANAS	-	18	9	30 min

Nota. Fonte: Desenvolvida pela autora.

Ainda sobre o planejamento foram elencados em consonância com os gestores de Recursos Humanos os seguintes temas para divulgação aos trabalhadores: competência comportamental com foco na saúde do trabalho, para o primeiro treinamento e alta performance profissional para o segundo treinamento. Esses temas foram divulgados para os gestores imediatos dos trabalhadores que comprometeram-se em disponibilizar os trabalhadores para participar do programa de treinamentos e suprir os postos de trabalho na ausência dos mesmos.

No planejamento dos temas desenvolveu-se um plano de treinamento contemplando a apresentação de um referencial teórico acerca do conteúdo, a

apresentação de ferramentas de *coaching* e dinâmicas integradoras de grupo para desenvolver as relações interpessoais (Miranda, 2004). Esse programa foi apresentado para os gestores de Recursos Humanos para sua validação antes da aplicação dos treinamentos para seus trabalhadores.

Os treinamentos assim como a relação *coach-coachee* estabelecida seguiu os passos apresentados na literatura para o alcance da eficácia nesse projeto, como: o estabelecimento de foco e objetivos a serem trabalhados no processo por parte do treinador (*coach*); promoção de ações potencializadoras do comprometimento dos participantes (*coachees*) na execução das atividades propostas; estabelecimento de um contrato entre *coach* e *coachee* alicerçado na confidencialidade, confiança e empatia; promoção por parte do *coach* de ações dinâmicas que facilitem o encontro de significados e estímulo a expectativas do *coachee* no trabalho; desenvolvimento de situações proporcionadoras de aprendizado, autoconhecimento e autocontrole cognitivo e emocional na trajetória do *coachee* e ainda o ensino de estratégias que estimulem a avaliação contínua dos resultados (Kilburg, 1996).

Ainda sobre a relação *coach-coachee* cumpriu-se observar e executar a empatia, confidencialidade, facilitação do processo de aprendizagem e princípios éticos dos profissionais da psicologia.

Para a execução do projeto de treinamento em *coaching* realizou-se dois treinamentos, com duração total de duas horas para cada encontro, com intervalo de trinta dias separando o primeiro do segundo, nos dois grupos.

O primeiro treinamento teve como tema: competência comportamental com foco na saúde do trabalho. Nesse módulo apresentou-se o conceito de psicologia positiva, saúde a partir do enfoque da Organização Mundial de Saúde, a importância do bem-estar no contexto individual e organizacional e a relevância do conhecimento das forças e virtudes pessoais, bem como das vivências positivas de bem-estar para o alcance dos resultados organizacionais. Iniciou-se o encontro com uma dinâmica de grupo integrativa, seguida da apresentação dos conceitos supracitados, e da aplicação da ferramenta de *coaching*: Roda do Equilíbrio da Vida. Essa ferramenta objetiva facilitar o diagnóstico e percepção de cada participante acerca dos aspectos saudáveis que detém e dos que necessita nutrir para alcançar bem-estar pessoal e no trabalho.

Finalizou-se o encontro com a aplicação da ferramenta de *coaching*: Análise SWOT ou Análise FOFA, acrônimo de forças (*strengths*), fraquezas (*weaknesses*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*), com o objetivo de enfatizar os pontos

fortes e oportunidades, nos quais cada trabalhador detém e tem utilizado no trabalho (Humphrey, 2005). Para essa última atividade foi solicitado que após o preenchimento individual da ferramenta, o trabalhador em dupla compartilhasse a importância de conhecer seus pontos fortes e aplicá-los no contexto do seu trabalho.

O segundo treinamento teve como tema: alta performance profissional. Nesse treinamento apresentou-se o conceito de performance, metas e objetivos, bem como a importância da utilização dos pontos fortes para o alcance dos resultados organizacionais. Iniciou-se o encontro com uma dinâmica de grupo, realizada em duplas que estimula o relato de um fato pessoal ou profissional, no qual alcançou, enfrentou grande desafio e logrou êxito. Nessa dinâmica o trabalhador é encorajado a contar o fato, observar os afetos positivos que vivenciou ao alcançar esse resultado e compartilhar com o grupo. Objetiva-se evidenciar os afetos positivos e sua vivência cotidiana, ressaltar os pontos positivos de cada participante e facilitar a compreensão do bem-estar. Após a dinâmica foi apresentado o conceito de performance e de metas organizacionais e apresentada a ferramenta de *coaching*: *SMART* (Drucker, 1954), utilizada para mensurar metas e programar o alcance das mesmas. Finalizou-se o treinamento com a fala de três participantes acerca do preenchimento da ferramenta smart e das metas profissionais que almeja alcançar, bem como da lista de atividades a executar para lograr êxito.

3.5.5 Análise de Resultados e Discussão

Serão apresentados os resultados da pesquisa, que foram analisados e discutidos conforme os objetivos apresentados anteriormente. Como variável dependente do estudo, foi avaliado o bem-estar psicológico aplicado ao trabalho, composto por cinco fatores: relações interpessoais no trabalho, comprometimento no trabalho, senso de competência no trabalho, reconhecimento no trabalho e engajamento no trabalho. E como variável independente, a intervenção em *coaching* aplicada nas organizações pesquisadas.

Iniciou-se com a análise preliminar dos dados, análise descritiva dos instrumentos aplicados e sua confiabilidade, e na sequência, foram analisadas a análise de variância, teste t e a ANOVA, para as organizações pesquisadas.

3.5.5.1 Análise preliminar dos dados

No que se refere aos dados, esses foram coletados e receberam tratamento estatístico por meio do software SPSS Statistics 20. Primeiramente, realizou-se a análise preliminar dos dados para a verificação da normalidade dos mesmos, assim como o tratamento dos casos omissos e extremos.

De forma geral, na análise preliminar dos dados buscou-se averiguar a porcentagem dos casos omissos no conjunto de todas as variáveis, bem como detectar possíveis erros de tabulação (Kinnear & Gray, 1999). Seguida da análise descritiva das escalas com suas respectivas médias, desvio padrão e frequência para cada fator. Posteriormente procedeu-se com o estudo exploratório dos dados analisando os pressupostos essenciais da análise estatística, a saber: análise estatística univariada e multivariada (normalidade da distribuição, presença de casos outliers univariados e multivariados e multicolinearidade) (Tabachnick & Fidell, 1989; Kinnear & Gray, 1999).

3.5.5.2 Análise descritiva das escalas de bem-estar psicológico no trabalho e PANNAS.

No que concerne aos fatores da escala de bem-estar psicológico aplicado ao trabalho (Tabela 7) respondidas pelos sujeitos (escala de 1 a 5) destaca-se a média de bem-estar psicológico superior a 4 como resposta a escala evidenciando que os sujeitos respondentes dessa pesquisa possuíam à época a percepção de bem-estar elevado em suas atividades laborais e o mantiveram após o *coaching*. Essa média elevada evidencia que os trabalhadores estavam vivenciando sentimentos positivos (Warr, 2005; Silva, Luis & Ferreira, 2015).

Evidencia-se ainda que as médias alcançadas em cada fator da escala de Bem-estar psicológico aplicado ao trabalho foram superiores a 4 (Tabela 7) em ordem decrescente apresenta-se: senso de competência reconhecida no trabalho (M=4,52), engajamento no trabalho (M= 4,48), relações interpessoais no trabalho (M= 4,43), comprometimento no trabalho (M= 4,35) e reconhecimento percebido no trabalho (M= 4,02). Os trabalhadores percebiam-se como competentes para realizar suas atividades laborais e engajados nas suas atividades profissionais. Percebiam ainda que a empresa os reconhecia como detentores de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias

para exercer suas atividades. Esses dois índices elevados indicam que as experiências diárias promovidas pela organização e vivenciadas pelo trabalhador podem anteceder o bem-estar psicológico, pois ações de gestão como: a possibilidade de crescimento e desenvolvimento das habilidades, clareza na divisão de papéis e companherismo entre os colegas de trabalho (Blais et al., 1999), são apontadas na literatura como facilitadoras do bem-estar (Pugh, Groth & Hennig-Thurau, 2011). Essas organizações possuíam políticas de gestão de pessoas bem estabelecidas e divulgadas com ênfase na gestão de competências, ou seja, seleção, treinamento e desenvolvimento da carreira profissional com foco na descrição minuciosa das cargos e suas tarefas concernentes, bem como das competências necessárias para inserção e progressão na carreira. Essas organizações apresentavam ainda programas promotores do relacionamento interpessoal no trabalho, da realização das atividades laborais em equipe e ações de reconhecimento dos colaboradores.

Tabela 7

Média e porcentagem para cada uma das dimensões da escala de bem-estar psicológico no trabalho.

Fator	Média N	Frequencia (%) de participantes por intervalo			Desvio- padrão
		$X \leq 2$	$2 < X < 3$	$X \geq 4$	
Relações interpessoais no trabalho		1 (0,7%)	9 (12,7%)	65 (86,7%)	0,45
Comprometimento no trabalho		1 (0,7%)	15 (19,4%)	59 (79,9%)	0,58
Senso de competência Reconhecida no trabalho		0 (0,0%)	14 (9,4%)	61 (90,6%)	0,48
Engajamento no trabalho		0 (0,0%)	15 (10%)	60 (90%)	0,42
Reconhecimento percebido no		4 (2,6%)	24 (31,4%)	47 (66%)	0,78

 trabalho

No que diz respeito aos afetos positivos e negativos vivenciados pelos sujeitos, observa-se que a média dentre os afetos positivos foi 3,59 (escala de 1 a 5) o que demonstra prevalência de afetos positivos na amostra. Conforme literatura especializada (Frederickson, 2001) a vivência regular de afetos positivos no trabalho ou na vida pessoal pode anteceder o bem-estar. E por mais breves que sejam essas experiências são capazes de facilitar o crescimento pessoal, modificar o comportamento e melhorar a qualidade de vida do sujeito. Esse resultado corrobora com o índice de bem-estar elevado encontrado na amostra (Tabela 7).

Na distribuição por intervalo (Tabela 8), observa-se com clareza a tendência da amostra em atribuir resultados mais positivos que negativos, nas organizações B e C.

Tabela 8

Média e porcentagem para cada afetos positivos e negativos na organização B e C

Fator	Média N	Frequencia (%) de participantes por intervalo			Desvio- padrão
		$X \leq 2$	$2 < X < 3$	$X \geq 4$	
Afetos positivos		4 (15,0%)	6 (22,0%)	17 (63,0%)	
Afetos negativos		15 (55,5%)	4 (14,9%)	8 (29,6%)	

Observa-se que esses trabalhadores percebem a vivência de uma maior quantidade de afetos positivos em sua rotina de trabalho. Apresentando sentir-se mais interessado, entusiasmado e inspirados com as atividades do seu trabalho. Em contrapartida os mesmos trabalhadores responderam sentir-se menos angustiados, irritados e amedrontados com as atividades laborais. Essa percepção pode estar pautada nas atividades desenvolvidas no trabalho que podem anteceder e influenciar o bem-estar psicológico dos mesmos como mencionado anteriormente (Warr, 2005).

3.5.5.3 Análise da variância, teste T e médias nas organizações pesquisadas

Para o teste de hipóteses, obteve-se por meio de Análise de Variância e Teste T, as diferenças obtidas entre as organizações pesquisadas e os resultados obtidos antes do treinamento em *coaching* e após o mesmo, nas três organizações pesquisadas. A análise de variância ou teste T foi aplicada na amostra para identificar significância e diferenças entre as vivências de bem-estar psicológico nos indivíduos pesquisados. A análise de variância ou teste T é um teste paramétrico utilizado para medir duas ou mais amostras de grupos em condições diferentes. E o interesse é a diferença entre os grupos evidenciada pela média de cada grupo. O teste t é basicamente o quociente de medida da variância dentro dos grupos. Quanto maior a variância entre os grupos, comparada com a variância dentro dos grupos, maior será o valor da estatística t (Dancey & Reidy, 2013).

Na análise realizada para toda a amostra observou-se uma média de bem-estar psicológico no trabalho alta (escala de 1 a 5) que se assemelhou ao resultado apresentado anteriormente na análise descritiva (Tabela 9). Esse resultado indica que os trabalhadores pesquisados já possuíam bem-estar elevado e que a intervenção em *coaching* para essa amostra não produziu efeitos sobre o bem-estar. Apesar de o *coaching*, enquanto intervenção, estar correlacionado positivamente ao bem-estar psicológico em trabalhadores (Prochascka et al., 2012; Schoutens et al., 2016; Schaufelli et al., 2009; Ross Notman, 2012;) para essa amostra, não obtive-se resultado semelhante.

Tabela 9

Média e desvio padrão para escore geral de bem-estar psicológico na amostra completa incluindo as três organizações pesquisadas.

	N	Média	Desvio Padrão
Bem-estar psicológico no trabalho 1	75	4,37	0,40
Bem-estar psicológico no trabalho 2	75	4,36	0,45

Os resultados também foram analisados de forma separada para cada uma das organizações, haja vista, o fato de que cada uma estava vivenciando um contexto diferente com a identificação de variáveis diferenciadas nas organizações, em termos

contextuais, ambientais, pessoais e sociais. Esses aspectos podem ter interferido nos resultados da pesquisa, mas estudos posteriores precisam melhor investiga-los.

Os resultados obtidos para a organização A (Tabela 10) demonstram que houve diferença significativa de média apenas no fator comprometimento no trabalho (M=4,49, tempo 1, M= 4,32, tempo 2) e reconhecimento percebido no trabalho (M= 4,15, tempo 1, M= 3,90, tempo 2) sendo que as médias obtidas foram menores após o treinamento em *coaching*. Isso significa que os trabalhadores após o treinamento reduziram seu nível de comprometimento com a organização e sentiram-se menos reconhecidos pela organização, bem como perceberam de forma negativa suas relações interpessoais no trabalho, sua competência para desenvolver suas atividades laborais. E apresentaram-se menos engajados em suas atividades.

Tabela 10

Média, desvio padrão e teste t para as dimensões de bem-estar psicológico na organização A.

Dimensões da BEP	Condição	N	Média	t	Sig
Relações interpessoais no trabalho	Antes do treinamento	48	4,46	-0,277	0,783
	Após o treinamento	48	4,48		
Comprometimento no trabalho	Antes do treinamento	48	4,49	2,156	0,036
	Após o treinamento	48	4,32		
Senso de competência no trabalho	Antes do treinamento	48	4,62	-0,259	0,797
	Após o treinamento	48	4,64		
Reconhecimento percebido no trabalho	Antes o treinamento	48	4,15	2,950	0,005
	Após o treinamento	48	3,90		
Engajamento no trabalho	Antes do treinamento	48	4,54	1,899	0,064
	Após o treinamento	48	4,40		

Como uma primeira hipótese explicativa para esse resultado evidencia-se as variáveis ou fatores do ambientais que podem influenciar os resultados em cada empresa de forma diferenciada. Nesse caso (organização A), a crise política e financeira é reconhecida na literatura como uma variável ambiental que pode influenciar

negativamente o bem-estar psicológico do trabalhador (Demerouti, Bakker, Nachreimer&Schaufeli, 2001; Ferreira, 2008). Ressalta-se que a Organização A vivenciou a época da aplicação dos treinamentos (posterior à primeira mensuração do bem-estar psicológico no trabalho) um período de mudanças e adaptações no que se refere a aspectos econômicos e na gestão de pessoas. A instituição à semelhança de outras empresas brasileiras apresentou indicadores financeiros negativos em decorrência da crise financeira nacional (IBGE, 2015). Os resultados negativos influenciaram a gestão da organização que precisou optar por receber auxílio do órgãos públicos e de empresários locais para não paralisar seus serviços de saúde. A crise vivenciada fez com que medidas de desligamento de trabalhadores em cargos de direção e operacional fossem implementadas para reduzir custos e manter seus serviços de oncologia em pleno funcionamento. Essas decisões organizacionais podem ter impactado na percepção dos funcionários do seu valor e importância na instituição, bem como no seu reconhecimento por serviços prestados a mesma. Realizaram-se demissões em massa, o que pode ter gerado insatisfação dos trabalhadores, sentimento de menos valia, baixo comprometimento e reconhecimento no trabalho. O treinamento em *coaching*, diante dos resultados estatísticos apresentados, nesse momento instável da instituição não foi a estratégia mais adequada para alcançar maior bem-estar nos trabalhadores.

O contexto organizacional pode ser considerado como uma hipótese explicativa a ser considerada para analisar e discutir os resultados desse estudo, por exemplo a dificuldade encontrada pela área de gestão de pessoas para promover ações gerais de capacitação, treinamento e desenvolvimento de carreira para seus trabalhadores (Silva& Machado, 2007), é outra variável contextual que deve ser considerada. Houve uma grande dificuldade para retirar o trabalhador do seu posto de trabalho para aplicar programas de treinamento, uma vez que ocorreu significativa redução de trabalhadores nos postos de trabalho. Logo, os trabalhadores tinham grande dificuldade para se ausentar do seu posto de trabalho e participar dos treinamentos, uma vez que estavam em número reduzido atendendo pacientes e clientes no administrativo. Assim, para esse estudo tivemos treinamentos limitados por um período de apenas 120 minutos cada, para as organizações.

Adicional variável que deve ser considerada é a aplicação do método, apesar de não estar ligado ao contexto do trabalho ou do ambiente e sim referente ao campo de conhecimento teórico do coaching. A ausência de informações quanto a categorização do método na literatura implica em escolhas não precisas, uma vez que não dispõe-se

nos estudos de *coaching* de informações elementares para a escolha do *coaching* no formato individual ou em grupos (Kilburg, 1999). Não se tem uma categorização de objetivos antecedentes ao processo de escolha do *coaching* em treinamentos ou atendimentos. Não se dispõe de informações referentes a duração de treinamentos, a quantidade mínima de treinamentos para promover bem-estar e o intervalo observado entre os treinamentos. Na organização A, o grupo recebeu de forma simultânea o treinamento, sendo a turma composta de 48 trabalhadores. Questiona-se se a escolha mais adequada para a intervenção nessa instituição seria o treinamento com turmas menores ou o atendimento em *coaching* no formato de sessões individuais, com uma maior quantidade de encontros.

Os resultados obtidos na organização B para as dimensões da medida de Bem-estar Psicológico no trabalho demonstram (Tabela 11) que apesar de ter havido um discreto aumento em todas as dimensões do bem-estar, essas diferenças não foram significativas. Segue a descrição crescente das médias: Na dimensão reconhecimento percebido no trabalho (M= 3,69, no tempo1, e M= 4,04, no tempo 2), comprometimento no trabalho (M= 4,09, no tempo1, e M= 4,28, no tempo 2), engajamento no trabalho (M= 4,41, no tempo1, e M= 4,55, no tempo 2), senso de competência no trabalho (M= 4,42, no tempo1, e M= 4,48, no tempo 2) e relações interpessoais no trabalho (M= 4,51, no tempo1, e M= 4,52, no tempo 2). Destaca-se aqui o fato de que nesta organização responderam ao questionário apenas 18 trabalhadores, sendo que quanto maior o número de participantes no estudo, maiores são as possibilidades de encontramos diferenças significativas nas médias (Dancey & Reidy, 2013).

Tabela 11

Média, desvio padrão e teste t para as dimensões de bem-estar psicológico na organização B.

Dimensões da BEP	Condição	N	Média	t	Sig
Relações interpessoais no trabalho	Antes do treinamento	18	4,51	0,947	0,357
	Após o treinamento	18	4,52		
Comprometimento no trabalho	Antes do treinamento	18	4,09	-1,661	0,115
	Após o treinamento	18	4,28		
Senso de	Antes do treinamento	18	4,42	-0,566	0,579
	Após o treinamento	18	4,48		

competência no trabalho	Após o treinamento	18	4,48		
Reconhecimento percebido no trabalho	Antes o treinamento	18	3,69	-2,003	0,061
	Após o treinamento	18	4,04		
Engajamento no trabalho	Antes do treinamento	18	4,41	-1,610	0,126
	Após o treinamento	18	4,55		

A organização B, semelhantemente, enfrentou mudanças em sua gestão em consequência da crise financeira que tem refletido nos processos de gestão das organizações brasileiras. No entanto, esta organização não realizou desligamentos de gestores e manteve as ações de treinamento e desenvolvimento dos seus trabalhadores. Essa organização, nos últimos cinco anos, implantou ações de educação continuada, universidade corporativa, programas de reconhecimento e retenção dos trabalhadores, bem como promoveu o incentivo para a capacitação e desenvolvimento da carreira. No entanto, evidencia-se que o programa de treinamentos em *coaching* não aumentou a percepção do trabalhador para suas competências, não promoveu melhora nas relações interpessoais dos trabalhadores, não gerou comprometimento e engajamento no trabalho. E não aumentou a percepção de que os trabalhadores eram reconhecidos pela organização, pois a significância das dimensões foi superior a 0,05.

Os resultados obtidos na organização C para as cinco dimensões da medida de Bem-estar Psicológico no trabalho demonstram (tabela 11) que assim como na organização B, apesar de ter havido um discreto aumento em todas as dimensões do bem-estar, essas diferenças não foram significativas. Somente a dimensão reconhecimento no trabalho apresentou média marginalmente significativa.

Tabela 11
Média, desvio padrão e teste t para as dimensões de bem-estar psicológico na organização C.

Dimensões da BEP	Condição	N	Média	t	Sig
Relações interpessoais no trabalho	Antes do treinamento	09	4,51	-2,039	0,076
	Após o treinamento	09	4,52		
Comprometimento	Antes do treinamento	09	4,09	-1,018	0,338

no trabalho	Após o treinamento	09	4,28		
	Antes do treinamento	09	4,42	-0,1552	0,159
Sendo de competência no trabalho	Após o treinamento	09	4,48		
	Antes o treinamento	09	3,69	-2,135	0,065
Reconhecimento percebido no trabalho	Após o treinamento	09	4,04		
	Antes do treinamento	09	4,41	-1,890	0,095
Engajamento no trabalho	Após o treinamento	09	4,56		

A organização C semelhante as outras organizações pesquisadas foi atingida pela crise financeira. Foram realizadas, reduções do quadro de pessoal e desligamento de colaboradores. A implantação de novas tecnologias na gestão acadêmica e administrativa. A área de gestão de pessoas priorizou a realização de programas de educação continuada e desenvolvimento de carreira, com o intuito de reconhecer e reter seus trabalhadores. Ações que acrescidas com o treinamento em *coaching* puderam ser observadas na marginal significância (Tabela 11) identificada no fator reconhecimento no trabalho aumentado após a intervenção em *coaching* (M=3,69, tempo 1 e M= 4,04, no tempo 2). Ressalta-se que o treinamento em *coaching* não promoveu melhora nos relacionamentos interpessoais dos trabalhadores, não aumentou o comprometimento e engajamento no trabalho. E não aumentou a percepção dos trabalhadores referente a aquisição de novas competências. Esses resultados podem estar associados as variáveis ambientais, como: o aumento das vivências negativas decorrentes da instabilidade nas demissões, decorrente da necessidade de adaptação as mudanças de gestão e equipe no trabalho e adaptação a novas tecnologias na instituição que influenciaram o não aumento do bem-estar para os trabalhadores (Demerouti, Bakker, Nachreimer&Schaufeli, 2001).

3.5.5.4. Resultados obtidos para a medidas de afetos positivos e negativos nas organizações B e C.

As medidas de afetos positivos e negativos foram aplicadas nas organizações B e C, no tempo 1 e 2 das intervenções em *coaching*.

Na organização B, os resultados obtidos demonstram (tabela 13) que houve diferença significativa na vivência dos afetos positivos antes ($M=3.53$) e após o treinamento ($M=3.90$). Esse resultado evidencia que o após o treinamento em *coaching*, os trabalhadores aumentaram significativamente as suas vivências positivas relacionadas ao interesse, excitação, orgulho e entusiasmo no trabalho. No entanto, deve-se ressaltar o aumento nas vivências de afetos negativos ($M=2,11$) antes e ($M= 2,29$) após o treinamento, o que significa que os trabalhadores também apresentaram-se mais angustiados, culpados e assustados. Uma hipótese explicativa para o aumento dos afetos negativos seria a reflexão gerada nos treinamentos antecedendo o processo de mudança comportamental (Cardoso,2010; Milaré, 2009), uma autocrítica. Dessa forma o treinamento em *coaching* não corroborou para a promoção do bem-estar nessa amostra, uma vez que os afetos positivos e negativos aumentaram progressivamente após a intervenção, no entanto necessário seria realizar outra mensuração dessa amostra seis meses, após o tempo 2, para identificar se os afetos negativos gerados no período do treinamento antecederam a mudanças comportamentais e a um aumento no desempenho dos treinandos. Ou seja, se os afetos negativos são provenientes da autocrítica e se essa autoanálise é um processo transitório necessário e antecessor a mudanças de comportamentos e de afetos negativos para positivos.

Tabela 13

Média, desvio padrão e teste t para afetos positivos e negativos aplicados na organização B.

Dimensões da PANNAS	Condição	N	Média	t	Sig
Afetos positivos	Antes do treinamento	18	3,53	-3,142	0,006
	Após o treinamento	18	3,90		
Afetos negativos	Antes do treinamento	18	2,11	1,091	0,291
	Após o treinamento	18	2,29		

Na organização C, os resultados indicam a não eficácia do treinamento em *coaching*, uma vez que não são significativos (Tabela 14). Há um aumento nas médias de afetos positivos após o treinamento, sendo ($M=3,74$), no tempo 1 e ($M= 4,12$), no tempo 2, e uma redução nos afetos negativos ($M=2,82$), no tempo 1 e ($M=2,30$), no

tempo 2. No entanto, ressaltar que não há significância nos resultados. Logo, para essa amostra a intervenção não promoveu aumento do bem-estar evidenciado por aumento dos afetos positivos e redução dos afetos negativos.

Tabela 14

Média, desvio padrão e teste t para afetos positivos e negativos aplicados na organização C.

Dimensões da PANNAS	Condição	N	Média	t	Sig
Afetos positivos	Antes do treinamento	09	3,74	0,190	0,854
	Após o treinamento	09	4,12		
Afetos negativos	Antes do treinamento	09	2,82	4,093	0,003
	Após o treinamento	09	2,30		

O não aumento dos afetos positivos e a não redução dos afetos negativos apresentados nas organizações B e C (tabela 13 e 14) destacam que a intervenção em coaching não foi a estratégia mais assertiva para aumentar o bem-estar geral da amostra. Ressalta-se que a vivência dos afetos positivos no ambiente pode anteceder o bem-estar psicológico do trabalhador (Fredrickson, 2001) e promover o equilíbrio psicológico do mesmo com o seu ambiente laboral (Dagenais-Desmerais, 2012). O não alcance do bem-estar através da intervenção proposta sinaliza a importância de realizar estudos contemplando variáveis contextuais e a influência das mesmas no bem-estar dos trabalhadores que vivenciam os processos de *coaching*.

3.5.5.5 Análise ANOVA nas organizações pesquisadas

Para analisar as diferenças entre médias de bem-estar psicológico no trabalho, em suas cinco dimensões, nas três organizações foram realizadas uma ANOVA, análise de variância. A ANOVA é um teste paramétrico semelhante ao teste T, aplicada para três ou mais grupos. E objetiva analisar as diferentes fontes de variação que podem ocorrer em um conjunto de valores. Verifica-se a existência de uma diferença significativa entre uma ou todas as médias de condições, comparando-as com a média global (Dancey & Reidy, 2013).

Tabela 15

Média, desvio padrão (entre parênteses) e teste estatístico de bem-estar psicológico no trabalho em relação ao *coaching* no tempo 1.

Bem-estar psicológico no trabalho	ORGANIZAÇÕES			Teste estatístico F
	Organização A	Organização B	Organização C	
	(N = 48)	(N= 18)	(N = 9)	
Relacionamento interpessoal no trabalho	4,46 (0,44)	4,51 (0,35)	4,18 (0,55)	0,15
Comprometimento no trabalho	4,49 (0,49)	4,09 (0,54)	4,18 (0,72)	0,17
Senso de competência no trabalho	4,63 (0,54)	4,43 (0,43)	4,20 (0,77)	0,31
Reconhecimento percebido no trabalho	4,15 (0,82)	3,69 (0,66)	4,02 (0,72)	0,10
Engajamento no trabalho	4,54 (0,39)	4,41 (0,37)	4,35 (0,51)	0,29

No que concerne a média de bem-estar psicológico respondida pelo sujeitos da pesquisa, no tempo 1, (escala de 1 a 5) destacam-se: senso de competência no trabalho (M= 4,63), engajamento no trabalho (M= 4,54), comprometimento no trabalho (M= 4,49), relacionamento interpessoal no trabalho (M=4,46) e reconhecimento percebido no trabalho (M= 4,15). Esses resultados estão em conformidade com a análise descritiva apresentada anteriormente e confirmam os índice elevados de bem-estar prevalentes nessa amostra (Tabela 15).

A média de bem-estar psicológico respondida pelos mesmos sujeitos da pesquisa, no tempo 2 (Tabela 16) possuiu resultados negativos,os sujeitos apresentaram-se menos comprometidos, engajados e reconheceram menos as ações promovidas pelas

organizações como positivas para os trabalhadores. E ainda a percepção do senso de competência e a percepção de melhoria dos relacionamentos interpessoais foi reduzida. À semelhança do resultado anterior (Tabela 15), apresenta-se em ordem decrescente as médias de cada fator da escala de bem-estar psicológico aplicado ao trabalho, no tempo 2: senso de competência no trabalho (M= 4,65), relações interpessoais no trabalho (M=4,48), engajamento no trabalho (M= 4,32) e reconhecimento no trabalho (M=3,90).

Tabela 16

Média, desvio padrão (entre parênteses) e teste estatístico de bem-estar psicológico no trabalho em relação ao coaching no tempo 2.

Bem-estar psicológico no trabalho	ORGANIZAÇÕES			Teste estatístico
	Organização A	Organização B	Organização C	F
Relacionamento interpessoal no trabalho	4,48 (0,49)	4,52 (0,39)	4,62 (0,52)	0,70
Comprometimento no trabalho	4,32 (0,64)	4,28 (0,54)	4,35 (0,69)	0,94
Senso de competência no trabalho	4,65 (0,47)	4,48 (0,48)	4,42 (0,52)	0,27
Reconhecimento percebido no trabalho	3,90 (0,84)	4,04 (0,69)	4,18 (0,64)	0,57
Engajamento no trabalho	4,40 (0,48)	4,55 (0,39)	4,57 (0,39)	0,32

Esses resultados, tomados em conjunto demonstram que a intervenção em *coaching* não afetou positivamente o bem-estar dos trabalhadores pesquisados, uma vez que o índice geral de bem-estar da amostra manteve-se constante após a intervenção em *coaching* e não apresentou resultados estatísticos significativos quando suas médias

foram marginalmente aumentadas. Além disso, não promoveu o aumento de afetos positivos para os trabalhadores das organizações pesquisadas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa dissertação de mestrado surge de uma demanda da vivência pessoal da autora, a partir da sua prática profissional, em psicologia organizacional, e da escassa referência bibliográfica encontrada na área. Diante disso, buscou-se investigar nesse campo organizacional, o *coaching*, como uma possível ferramenta de intervenção nas empresas. Este estudo analisou se o programa de treinamento em *coaching* aumenta as vivências de bem-estar psicológico no trabalho. Observando o bem-estar psicológico no trabalho como um construto que investiga a subjetividade do trabalhador, seu funcionamento psicológico ótimo acrescido de propostas organizacionais que auxiliam no desenvolvimento do trabalhador (Desmeraris-Degenais, 2012). Os resultados encontrados são descritos a seguir:

- Os trabalhadores pesquisados possuíam um índice de bem-estar elevado (M= 4,37) notadamente evidenciado pelas estratégias organizacionais de suas instituições.
- O índice de bem-estar psicológico no trabalho não foi aumentado após a intervenção em *coaching* (M=4,37), no tempo 1, (M=4,36), no tempo 2. Logo a estratégia em *coaching* não foi eficaz para essa amostra.
- A intervenção em *coaching* não promoveu a vivência de afetos positivos em relação aos negativos nas organizações em que a escala de afetos positivos e negativos foi aplicada, antes e após o *coaching*.
- O *coaching* não foi correlacionado positivamente com o bem-estar psicológico nessa amostra pesquisada.
- O *coaching* como intervenção em treinamento não afetou positivamente o bem-estar psicológico dos trabalhadores, haja vista os valores estatísticos não significativos.
- As variáveis contextuais do trabalho e ambientais podem ter interferido no índice de bem-estar elevado antes do treinamento em *coaching* e no índice de bem-estar não alterado após a intervenção em *coaching*.

Essa dissertação consegue contribuir com os seguintes aspectos: evidencia a necessidade do desenvolvimento do campo de estudos do *coaching* como prioritário e

necessário para sua aplicação eficaz, como ciência prática; oportuniza o questionamento do *coaching* como uma estratégia organizacional ; proporciona o estudo do *coaching* em artigos teóricos e empíricos e fomenta a importância de estudos futuros longitudinais abordando a metodologia *coaching* para mensurar a eficácia em diferentes contextos do trabalho. Ela ainda sistematiza a escassa publicação que existe em *coaching*, uma vez que apresenta um estudo empírico sobre a eficácia de uma intervenção em *coaching*. E apresenta variáveis como: tempo de duração do treinamento, características da organização e questões contextuais, ambientais, pessoais e sociais como interventoras nos resultados encontrados.

O fato é que neste estudo o *coaching* não se mostrou eficaz, visto que não houve correlação positiva entre ele e o bem-estar psicológico no trabalho e o bem-estar não aumentou após a intervenção aplicada. Os resultados desse estudo refutam as hipóteses levantadas. E isso nos faz questionar a eficácia do *coaching*, o tipo de *coaching* mais adequado para as organizações; os segmentos organizacionais nos quais a aplicação seria assertiva e ainda se todas as categorias de trabalhadores poderiam receber essa intervenção. Permite questionar ainda se é uma intervenção organizacional propícia para aumentar o bem-estar dos trabalhadores, uma vez que o bem-estar é flutuante e depende da percepção pessoal de cada trabalhador. Percepção essa que pode ser influenciada por questões sociais, econômicas e outras. Ainda é importante ressaltar que o mesmo bem-estar pode ser relatado de forma falseada, ou seja, o trabalhador pode afirmar possuir um alto índice de bem-estar temendo comprometer-se com a liderança organizacional e sofrer retaliação no trabalho.

Enfim, essa dissertação contribui por apresentar aos gestores de pessoas e comunidade acadêmica a importância do estudo investigativo acerca de ferramentas aplicadas nas organizações, bem como apresenta questionamentos importantes para a aplicação do *coaching* como uma intervenção eficaz. Suscita a urgente necessidade do desenvolvimento do campo de estudos do *coaching*, para a aquisição de crédito na comunidade acadêmica, contemplando aspectos mínimos, como: uma consolidação conceitual, a categorização de objetivos antecedentes ao processo, a sistematização de seu método de aplicação, e a definição de uma formação específica mínima para o profissional *coach*.

Conclui-se que o *coaching* para trazer benefícios para as organizações, como uma estratégia eficaz de intervenção, necessita primeiramente consolidar-se como um campo sólido e teórico de estudos.

SUGESTÃO PARA ESTUDOS FUTUROS

Por ser um dos primeiros trabalhos acadêmicos a tratar objetivamente da intervenção em *coaching*, no formato de treinamentos, no Brasil e o primeiro a associar a aplicação do *coaching* com o bem-estar psicológico nas organizações, torna-se claro que muito ainda precisa ser pesquisado, aprofundado e aplicado a respeito. Algumas sugestões para estudos futuros são listadas abaixo, resultado das análises dos dados e das observações feitas pela pesquisadora durante a realização deste trabalho:

Sugere-se primeiramente o desenvolvimento de pesquisas que contemplem a mensuração dos resultados advindos das práticas do *coaching* nas organizações, seja no formato de treinamentos e no de atendimentos. Para assim, identificar evidências tangíveis da aplicação do mesmo nas organizações de trabalho.

A verificação de congruência entre a percepção do trabalhador treinado quanto ao propósito do programa de *coaching* aplicado, os objetivos, a metodologia desenvolvida e a avaliação parcial e final do programa.

Identificar se a relação entre os objetivos definidos no programa de *coaching* e o resultado alcançado é influenciado pela adoção do programa de *coaching* ou por outros programas de gestão de pessoas em desenvolvimento.

Identificar semelhanças, diferenças e restrições dos programas em *coaching* em organizações de segmentos diferentes.

Identificar e analisar as variáveis contextuais, ambientais, pessoais e sociais da organização pesquisada como antecedentes do bem-estar no trabalho e correlacioná-las com os resultados encontradas.

Sugere-se a aplicação de pesquisas longitudinais para mensurar o alcance de resultados do *coaching* antes, após a aplicação e seis meses após a aplicação para dessa forma, identificar a mudança de comportamentos e manutenção dos mesmos nos participantes da pesquisa.

Dessa forma, novas pesquisas devem ser desenvolvidas e direcionadas ao *coaching* com a finalidade de ampliar o conhecimento da relação entre ele e o bem-estar psicológico de trabalhadores em suas diversas categorias profissionais e segmentos laborais. Possibilitando assim, produzir diagnósticos fidedignos de intervenção e um conjunto de conhecimento sistemático que corrobore para a construção de *coaching* como um campo de estudos. A exemplo das sugestões de pesquisadores como Grant,

Cavanagh e Kilburg, é importante o desenvolvimento contínuo de pesquisas científicas para reconhecimento da atividade do *coaching*, enfatizando o rigor científico na construção de um campo de estudo que possa alongar-se para a ciência prática.

REFERÊNCIAS

- Achor, S. (2012). Positive intelligence. *Harvard Business Review*, 90(1), 100-102.
- Albuquerque, A. (2013). Para uma ética em pesquisa fundada nos Direitos Humanos. *Revista Bioética*, 21(3), 412–422. doi:10.1590/s1983-80422013000300005
- Altfeld, S., Kellmann, M., & Curran, T. (2015). Are German Coaches Highly Exhausted? A Study of Differences in Personal and Environmental Factors. *International Journal of Sports Science and Coaching*, 10(4), 637–654. doi:10.1260/1747-9541.10.4.637
- Antunes, M. T. P. (2000). Capital intelectual. *Atlas*.
- Araújo, P. M., & Oliveira, F. (2008). Bem-estar no trabalho: impacto das percepções dos valores organizacionais e da confiança do empregado na organização. *Horizonte Científico*, 2(1).
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187–200. doi:10.1080/02678370802393649
- Banerjee, A., Duflo, E., Goldberg, N., Karlan, D., Osei, R., Pariente, W., Udry, C. (2015). A multifaceted program causes lasting progress for the very poor: Evidence from six countries. *Science*, 348(6236), 1260799–1260799. doi:10.1126/science.1260799
- Barbetta, P. A. (2002). Estatística Aplicada as Ciências Sociais. Cap. 3 Ed. UFsc, 5ª Edição.
- Barosa-Pereira, A. (2008). Coaching em Portugal. *Teoria e Prática. Lisboa: Edições Sílabo*.
- Bastos, A. V. B., & Gondim, S. M. G. (2009). O trabalho do psicólogo no Brasil. *Artmed Editora*.
- Batista, K., & Cançado, V. L. (2017). Competências requeridas para a atuação em coaching: a percepção de profissionais coaches no Brasil. *REGE-Revista de Gestão*, 24(1), 24-34
- Berglas, S. (2002). The very real dangers of executive coaching. *Harvard business review*, 80(6), 86-93.
- Blanco, V. (2006). Um estudo sobre a prática de coaching no ambiente organizacional e a possibilidade de sua aplicação como prática de gestão de conhecimento. 2006. 216f (Doctoral dissertation, Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e tecnologia da Informação)–Universidade católica de Brasília, Brasília).

Boyatzis, R. E., Smith, M. L., & Beveridge, 'Alim J. (2013). Coaching With Compassion. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 49(2), 153–178. doi:10.1177/0021886312462236

Brandão, H. P., Borges-Andrade, J. E., & de Aquino Guimarães, T. (2012). Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento. *Revista de Administração*, 47(4), 523-539

Bruening, J. E., & Dixon, M. A. (2007). Situating Work–Family Negotiations Within a Life Course Perspective: Insights on the Gendered Experiences of NCAA Division I Head Coaching Mothers. *Sex Roles*, 58(1-2), 10–23. doi:10.1007/s11199-007-9350-xcoaching mothers. *Sex Roles*, 58(1-2), 10-23.

Brusique, R. G. (2013). Qualidade de vida no trabalho: uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores.

Buckingham, M., & Clifton, D. O. (2008). Descubra seus pontos fortes. *Rio de Janeiro: Sextante*.

Caesens, G., Stinglhamber, F., & Luypaert, G. (2014). The impact of work engagement and workaholism on well-being. *Career Development International*, 19(7), 813–835. doi:10.1108/cdi-09-2013-0114

Calvetti, P. Ü., Muller, M. C., & Nunes, M. L. T. (2007). Psicologia da saúde e psicologia positiva: perspectivas e desafios. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 27(4), 706–717. doi:10.1590/s1414-98932007000400011

Cameron, K., & Dutton, J. (Eds.). (2003). Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline. *Berrett-Koehler Publishers*.

Campos, T. M., & Nunes Pinto, H. M. (2012). Coaching nas Organizações: uma revisão bibliográfica. *REUNA*, 17(2), p-15.

Cardoso, M. L. A. P., Ramos, L. H., & D’Innocenzo, M. (2011). Liderança Coaching: um modelo de referência para o exercício do enfermeiro-líder no contexto hospitalar. *Revista Da Escola de Enfermagem Da USP*, 45(3), 730–737. doi:10.1590/s0080-62342011000300026

Carter, J., & Hogan, R. E. (2006, January). Comparison of chronic tle subjects with and without a history of epilepsy surgery. In *Epilepsia* (Vol. 47, Pp. 119-120). 9600 Garsington Rd, Oxford Ox4 2dq, Oxon, England: Blackwell Publishing.

Cavanagh, M., Grant, A. M., & Kemp, T. (2005). Evidence-based coaching Volume 1: Theory, research and practice from the behavioural sciences. *Evidence-Based Coaching Volume 1: Theory, Research and Practice from the Behavioural Sciences*, ix.

Chen, P., Ellsworth, P. C., & Schwarz, N. (2015). Finding a Fit or Developing It. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 41(10), 1411–1424. doi:10.1177/0146167215596988

Cilliers, F. (2005). Executive coaching experiences: A systems psychodynamic perspective. *SA Journal of Industrial Psychology*, 31(3), 23-30.

Clutterbuck, D. (2008). Coaching Eficaz: como orientar sua equipe para potencializar resultados. *São Paulo: Gente*.

Costa, V. T., Ferreira, R. M., Penna, E. M., Samulski, D. M., & Moraes, L. C. C. A. (2012). Comparison of stress, recovery and burnout levels in futsal and soccer Brazilian coaches through RESTQ-COACH/Comparacao dos niveis de estresse, recuperacao e burnout em treinadores de futsal e futebol Brasileiros atraves do RESTQ-COACH. *Motricidade*, 8(S2), SS937-SS937.

Cronbach, L. (1990). Como julgar os testes: fidedignidade e outras qualidades. *Fundamentos da testagem psicológica*, 176-197.

Csikszentmihalyi, M. (1999). A descoberta do fluxo: a psicologia do envolvimento com a vida cotidiana. *Rio de janeiro: Rocco*.

Csikszentmihalyi, M. (2004). Flow, the secret to happiness. *Ted Talks*.

Dagenais-Desmarais, V. (2013). De Lepuisement Professionnel au bien-être au travail. Nouveaux paradigmes pour favoriser la santé psychologique optimale des employés. *Journal of Happiness Studies*,

Dagenais-Desmarais, V. Santé organisationnelle : où en sommes-nous et vers où allons-nous au Québec? (2013). Quebec – Canada

Dagenais-Desmarais, V., & Savoie, A. (2011). What is Psychological Well-Being, Really? A Grassroots Approach from the Organizational Sciences. *Journal of Happiness Studies*, 13(4), 659–684. doi:10.1007/s10902-011-9285-3

Dagenais-Desmarais, V., & Savoie, A. (2012). What is psychological well-being, really? A grassroots approach from the organizational sciences. *Journal of Happiness Studies*, 13(4), 659-684.

Dagenais-Desmarais, V., Crevier-Braud, L., Bergeron, É., & Girouard, S. (2010). Le lien entre la santé mentale et la satisfaction des besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation sociale. *Gestion*, 35(3), 20-26. DOI : 10.3917/riges.353.

Dagenais-Desmarais, V., Dufour, M.-È., St-Hilaire, F., & Hébert, R. (2013). Santé organisationnelle. *Relations Industrielles*, 68(4), 661. doi:10.7202/1023010ar

Dahlsgaard, K., Peterson, C., & Seligman, M. E. (2005). Shared virtue: The convergence of valued human strengths across culture and history. *Review of general psychology*, 9(3), 203.

Dawdy, G. N. (2004). Executive coaching: A comparative design exploring the perceived effectiveness of coaching and methods. *Dissertation Abstracts International*, 65(5).

de Vries, M. F. K. (2005). Leadership group coaching in action: The Zen of creating high performance teams. *The Academy of Management Executive*, 19(1), 61-76.

Dingman, M. E. (2004). The effects of executive coaching on job-related attitudes (Unpublished master's thesis). *Regent University, VA*.

de Souza Magnago, T. S. B., Lisboa, M. T. L., Griep, R. H., Kirchhof, A. L. C., Camponogara, S., de Quadros Nonnenmacher, C., & Vieira, L. B. (2010). Condições de trabalho, características sociodemográficas e distúrbios musculoesqueléticos em trabalhadores de enfermagem. *Acta Paul Enferm*, 23(2), 187-93.

de Vries, M. F. K. (2005). Leadership group coaching in action: The Zen of creating high performance teams. *The Academy of Management Executive*, 19(1), 61-76.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499.

Demo, G., Fogaça, N., Nunes, I., Edrei, L., & Francischeto, L. (2011). Políticas de gestão de pessoas no novo milênio: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de Administração entre 2000 e 2010. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 12(5), 15–42. doi:10.1590/s1678-69712011000500002

Diedrich, R. C. (2001). Lessons learned in--and guidelines for--coaching executive teams. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(4), 238–239. doi:10.1037/1061-4087.53.4.238

Diener, E., & Lucas, R. E. (2000). Subjective emotional well-being. *Handbook of emotions*, 2, 325-337.

Diener, E., & Seligman, M. E. P. (2002). Very Happy People. *Psychological Science*, 13(1), 81–84. doi:10.1111/1467-9280.00415

Diener, E., & Suh, E. M. (2000). Culture and subjective well-being. MIT press.

Diener, E., Larsen, R. J., & Emmons, R. A. (1984). Bias in mood recall in happy and unhappy persons. In *92nd Annual Convention of the American Psychological Association, Toronto, Ontario, Canada*.

Diener, E., Lucas, R. E., & Oishi, S. (2002). Subjective well-being. *Handbook of positive psychology*, 63-73.

Diener, E., Oishi, S., & Lucas, R. E. (2003). Personality, Culture, and Subjective Well-Being: Emotional and Cognitive Evaluations of Life. *Annual Review of Psychology*, 54(1), 403–425. doi:10.1146/annurev.psych.54.101601.145056

Dingman, M. E. (2004). The effects of executive coaching on job-related attitudes.

- Drucker, P.F. (1954). The practice of management: A study of the most important function in America society. *Harper e Brothers*.
- Du Plessis, M., Wakelin, Z., & Nel, P. (2015). The influence of emotional intelligence and trust on servant leadership. *SA Journal of Industrial Psychology*, 41(1). doi:10.4102/sajip.v41i1.1133
- Ellinger, A. D., Hamlin, R. G., & Beattie, R. S. (2008). Behavioural indicators of ineffective managerial coaching: A cross-national study. *Journal of European Industrial Training*, 32(4), 240-257.
- Evered, R. D., & Selman, J. C. (1989). Coaching and the art of management. *Organizational Dynamics*, 18(2), 16–32. doi:10.1016/0090-2616(89)90040-5
- Feather, N. T., & O'Brien, G. E. (1986). A longitudinal study of the effects of employment and unemployment on school-leavers. *Journal of Occupational Psychology*, 59(2), 121–144. doi:10.1111/j.2044-8325.1986.tb00219.x
- Ferreira, M. A. de A. (2008). Coaching : um estudo exploratório sobre a percepção dos envolvidos : organização, executivo e coach. doi:10.11606/d.12.2008.tde-14012009-152323
- Fiuza, G. D. (2008). Desenvolvimento e validação da Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas (EPPGP). *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 9(6), 77–101. doi:10.1590/s1678-69712008000600005
- Fletcher, S., & Mullen, C. A. (Eds.). (2012). Sage handbook of mentoring and coaching in education. *Sage*.
- Fleury, A. C. C., & Fleury, M. T. L. (1995). Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. *Atlas*.
- Fonseca, J. S., Martins, G. A., Fonseca, J. S., & Martins, G. A. (1996). Amostragem. Curso de estatística. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 177-85.
- Forest, J., LeBrock, P., Madore, I., & Boudrias, J. S. (2005). Comment mesurer le plaisir au travail?[How can we measure fun at work?]. In Proceedings of the 13th congress of the Association Internationale de Psychologie du Travail de Langue Francaise (pp. 707-716).
- Forsyth, D., & Catley, B. (2007). Time Management and the Full-Time Sportsperson: Increasing Individual Perceptions of Time Control. *International Journal of Sports Science and Coaching*, 2(3), 305–317. doi:10.1260/174795407782233119
- Galinha, I. C., & Pais-Ribeiro, J. L. (2005). História e evolução do conceito de bem-estar subjectivo. *Psicologia, Saúde & Doenças*, 203-2014.
- Goldsmith, M., Lyons, L., & Freas, A. (Eds.). (2001). Coaching, la última palabra en desarrollo de liderazgo. *Pearson Educación*.

Gooderham, P. N., Nordhaug, O., & Ringdal, K. (1999). Institutional and Rational Determinants of Organizational Practices: Human Resource Management in European Firms. *Administrative Science Quarterly*, 44(3), 507. doi:10.2307/2666960

Gorman, B. (2013). Health Coaching: Holistically Empowering Change. *Global Advances in Health and Medicine*, 2(3), 90–91. doi:10.7453/gahmj.2013.024

Granados Diaz, D. P. (2014). Experiência de gestores que passaram pelo processo de coaching executivo.

Grant, A. M. (2012). An integrated model of goal-focused coaching: An evidence-based framework for teaching and practice. *International Coaching Psychology Review*, 7(2), 146-165.

Grant, A. M. (2016). What can Sydney tell us about coaching? Research with implications for practice from down under. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 68(2), 105–117. doi:10.1037/cpb0000047

Grant, A. M., & Zackon, R. (2004). Executive, workplace and life coaching: Findings from a large-scale survey of International Coach Federation members. *International journal of evidence based coaching and mentoring*, 2(2), 1-15.

Grant, A. M., Green, L. S., & Rynsaardt, J. (2010). Developmental coaching for high school teachers: Executive coaching goes to school. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(3), 151.

Grant, A. M. (2003). Keeping up with the cheese! Research as a foundation for professional coaching of the future. In *Proceedings of the first ICF coaching research symposium* (pp. 1-19).

Graziano, L. D. (2005). *A felicidade revisitada: Um estudo sobre bem-estar subjetivo na visão da Psicologia Positiva* (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).

Gupta, P., Moore, R., & Neto, G. F. D. (2015). Bienestar ocupacional en anestésistas: su relación con la metodología educativa. *Brazilian Journal of Anesthesiology (Edición en español)*, 4(65), 237-239.

Hackman, J. R., & Wageman, R. (2005). A theory of team coaching. *Academy of Management Review*, 30(2), 269-287.

Hamlin, R. G., Ellinger, A. D., & Beattie, R. S. (2008). The emergent ‘coaching industry’: a wake-up call for HRD professionals. *Human Resource Development International*, 11(3), 287-305.

Hardy, L., Arthur, C. A., Jones, G., Shariff, A., Munnoch, K., Isaacs, I., & Allsopp, A. J. (2010). The relationship between transformational leadership behaviors, psychological, and training outcomes in elite military recruits. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 20-32

Hawkes, A. L., Pakenham, K. I., Chambers, S. K., Patrao, T. A., & Courneya, K. S. (2014). Effects of a multiple health behavior change intervention for colorectal cancer survivors on psychosocial outcomes and quality of life: a randomized controlled trial. *Annals of Behavioral Medicine*, 48(3), 359-370.

Hodgetts, W. H. (2002). Using executive coaching in organizations: What can go wrong (and how to prevent it). *Executive coaching: Practices and perspectives*, 203-223.

Hoermann, H. J., Johannes, B., & Salnitski, V. P. (2008). The "Digital Friend": A knowledge-based decision support system for space crews. *Acta Astronautica*, 63(7), 848-854.

Hudson, F. M. (1999). The handbook of coaching: A comprehensive resource guide for managers, executives, consultants, and human resource professionals. Jossey-Bass

Humphrey, A. S. (2005). SWOT analysis. *Long Range Planning*, 30, 46-52.

Jackson, S. A., & Marsh, H. W. (1996). Development and validation of a scale to measure optimal experience: The Flow State Scale. *Journal of sport and exercise psychology*, 18, 17-35.

Jahoda, M. (1981). Work, employment, and unemployment: Values, theories, and approaches in social research. *American psychologist*, 36(2), 184.

Kampa-Kokesch, S., & Anderson, M. Z. (2001). Executive coaching: A comprehensive review of the literature. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(4), 205.

Keyes, C. L., & Lopez, S. J. (2002). Toward a science of mental health. *Handbook of positive psychology*, 45-59.

Khan, I. A., Brinkman, W. P., & Hierons, R. (2013). Towards estimating computer users' mood from interaction behaviour with keyboard and mouse. *Frontiers of Computer Science*, 7(6), 943-954.

Kilburg, R. R. (1996). Toward a conceptual understanding and definition of executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 134.

Kilburg, R. R. (2001). Facilitating intervention adherence in executive coaching: A model and methods. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(4), 251.

Kinnear, P. R., & Gray, C.D. (1999). SPSS for Windows Made Simple. Third Edition. Hove, East Sussex: *Psychology Press Ltd*.

Kraaijeveld, R. A., Schaafsma, F. G., Boot, C. R., Shaw, W. S., Bültmann, U., & Anema, J. R. (2013). Implementation of the Participatory Approach to increase supervisors' self-efficacy in supporting employees at risk for sick leave; design of a randomised controlled trial. *BMC Public Health*, 13(1). doi:10.1186/1471-2458-13-750

Kravitz, R. L., Tancredi, D. J., Grennan, T., Kalauokalani, D., Street, R. L., Slee, C. K., ... & Franks, P. (2011). Cancer Health Empowerment for Living without Pain (Ca-HELP): effects of a tailored education and coaching intervention on pain and impairment. *PAIN®*, 152(7), 1572-1582.

Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of organizational behavior*, 23(6), 695-706.

Machado, W. D. L., & Bandeira, D. R. (2012). Bem-estar psicológico: definição, avaliação e principais correlatos. *Estudos de Psicologia. Campinas*, 2012. Vol. 29, n. 4 (out./dez. 2012), p. 587-595.

Marques, L. M. D. P., & Couto, J. P. (2013). O coaching como processo facilitador na implementação do pensamento Lean nas empresas. In International Conference on Engineering ICEUBI2013: *Engineering for Economic Development*.

Mastenbroek, N. J. J. M., van Beukelen, P., Demerouti, E., Scherpbier, A. J. J. A., & Jaarsma, A. D. C. (2015). Effects of a 1 year development programme for recently graduated veterinary professionals on personal and job resources: a combined quantitative and qualitative approach. *BMC Veterinary Research*, 11(1). doi:10.1186/s12917-015-0627-y

McCray, J., Turner, H., Hall, B., Price, M., & Constable, G. (2014). Social care mentorship and employee engagement in the transformation of the social care workforce. *Journal of Workplace Learning*, 26(3/4), 267-280.

McGonagle, A. K., Beatty, J. E., & Joffe, R. (2014). Coaching for workers with chronic illness: Evaluating an intervention. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19(3), 385-398. doi:10.1037/a0036601

Medeiros, C. A. F. (1997). *Comprometimento organizacional, características pessoais e performance no trabalho: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional* (Doctoral dissertation, Universidade Federal do Rio Grande do Norte.).

Mendonça, H., Ferreira M & Neiva E. (2016). Análise e Diagnóstico organizacional. *São Paulo. Vektor*, 273-294.

Mendonça, H., Ferreira, M. C., Caetano, A., & Torres, C. V. (2014). Cultura organizacional, coping e bem-estar subjetivo: um estudo com professores de universidades brasileiras. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 14(2), 230-244.

Mendonça, H., Ferreira, M. C., Porto, J., & Zanini, D. S. (2012). Saúde, qualidade de vida e bem-estar: limites e interfaces teórico-metodológicas. *Saúde e bem-estar no trabalho: dimensões individuais e culturais*, 11-33.

Milaré, S. A., & Yoshida, E. M. P. (2009). Intervenção breve em organizações: mudança em coaching de executivos. *Psicologia em estudo*, 14(4), 717-727.

Minor, M. (2001). *Coaching e aconselhamento: um guia prático para gerentes*. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed.

Morais, N. D., Koller, S. H., & Koller, S. H. (2004). Abordagem ecológica do desenvolvimento humano, psicologia positiva e resiliência: Ênfase na saúde. *Ecologia do desenvolvimento humano: Pesquisa e intervenção no Brasil*, 91-107.

Moreira, C. A., Sobreira, G., Oliveira, J. M., & Aleixo, M. A. (2016). Physicians' burnout: Can we make a difference?. *European Psychiatry*, 33, S447.

Morin, E. M. (2001). Os sentidos do trabalho. *Revista de administração de empresas*, 41(3), 08-19.

Mühlberger, M. D., & Traut-Mattausch, E. (2015). Leading to Effectiveness Comparing Dyadic Coaching and Group Coaching. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 51(2), 198-230.

Müller, G. F., Georgianna, S., Schermelleh-Engel, K., Roth, A. C., Schreiber, W. A., Sauerland, M., ... Jilg, F. (2013). Super-Leadership And Work Enjoyment: Direct And Moderated Influences1. *Psychological Reports*, 113(3), 804–821. doi:10.2466/01.14.pr0.113x32z0

Notman, R. (2012). Intrapersonal factors in New Zealand school leadership success. *International Journal of Educational Management*, 26(5), 470-479. **Identificador:** ISSN: 0951-354X ; doi: 10.1108/09513541211240264

O'Neill, M. B. (2001). *Coaching: treinando executivos*. Trad. Lasserre. São Paulo: Futura.

O'Connor, J., & Lages, A. (2004). *Coaching with NLP: How to be a Master Coach*. HarperCollins UK.

Organização Mundial da Saúde. (2001). Relatório sobre a saúde no mundo 2001: Saúde mental: nova concepção, nova esperança.

Paludo, S. D. S., & Koller, S. H. (2007). Psicologia Positiva: uma nova abordagem para antigas questões. *Paidéia: cadernos de educação da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto. Ribeirão Preto, SP. Vol. 17, n. 36 (2007), p. 9-20*.

Paschoal, T., Torres, C. V., & Porto, J. B. (2010). Felicidade no Trabalho: Relações com Suporte Organizacional e Suporte Social/Happiness at Work: Relations with Organizational Support and Social Support. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(6), 1054.

Peterson, C., & Park, N. (2009). Classifying and measuring strengths of character. *Oxford handbook of positive psychology, 2nd edition* (pp.25-33).

Peterson, C., & Seligman, M. E. (2004). Character strengths and virtues: A handbook and classification (Vol. 1). *Oxford University Press*.

Pinto, P. C. A. (2010). *Bem-estar no trabalho: Um estudo com assistentes sociais* (Doctoral dissertation).

Price, M. S., & Weiss, M. R. (2011). Peer leadership in sport: Relationships among personal characteristics, leader behaviors, and team outcomes. *Journal of Applied Sport Psychology, 23*(1), 49-64.

Prochaska, J. O., Evers, K. E., Castle, P. H., Johnson, J. L., Prochaska, J. M., Rula, E. Y., ... Pope, J. E. (2012). Enhancing Multiple Domains of Well-Being by Decreasing Multiple Health Risk Behaviors: A Randomized Clinical Trial. *Population Health Management, 15*(5), 276–286. doi:10.1089/pop.2011.0060

Rego, A. (2003). Comprometimento organizacional e ausência psicológica: afinal, quantas dimensões?. *Revista de administração de empresas, 43*(4), 25-35.

Resolução N° 466 (2012, 12 de dezembro). Diretrizes e normas Regulamentadoras de Pesquisas envolvendo Seres Humanos. Conselho Nacional de Saúde - Ministério da Saúde. Brasil. Recuperado em 20 de janeiro em: <http://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2012/Reso466.pdf>

Ribeiro, J. P., & Cummins, R. (2008). O bem-estar pessoal: estudo de validação da versão portuguesa da escala. In *Actas do 7º congresso nacional de psicologia da saúde. Lisboa: Ispa* (pp. 505-8).

Ribeiro, K. S. B., & Cançado, V. L. (2016). Competências Requeridas Para Atuação Profissional Do Coach.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual review of psychology, 52*(1), 141-166.

Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of personality and social psychology, 57*(6), 1069.

Ryff, C. D., & Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of personality and social psychology, 69*(4), 719..

Sampaio, R. F., & Mancini, M. C. (2007). Systematic review studies: a guide for careful synthesis of the scientific evidence. *Brazilian Journal of Physical Therapy, 11*(1), 83-89.

Sant'anna, L. L., Paschoal, T., & Gosendo, E. E. M. (2012). Bem-estar no Trabalho: Relações com Estilos de Liderança e Suporte para Ascensão, Promoção e Salários/Work well-being: Relationships with Leadership Styles and Support for Ascension, Promotion and Salaries. *Revista de Administração Contemporânea, 16*(5), 744.

Santos, S., Morato, P., Monteiro, A., Fiúza, R., Carvalho, R., & Nunes, S. (2008). Adaptação da escala de intensidade de apoios: estudo preliminar. *Revista de Educação Especial, 43*-64.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., van der Heijden, F. M., & Prins, J. T. (2009). Workaholism among medical residents: It is the combination of working excessively and compulsively that counts. *International Journal of Stress Management*, 16(4), 249. **Identificador:** ISSN: 1072-5245 ; E-ISSN: 1573-3424 ; doi: 10.1037/a0017537

Schermuly, C. C. (2014). Negative effects of coaching for coaches—An explorative study. *International Coaching Psychology Review*, 9, 165-180.

Schimmack, U., Krause, P., Wagner, G. G., & Schupp, J. (2007). Stability and change of SWB: An experimentally enhanced latent state-trait-error analysis. *Submitted for Publication*.

Schneider, S., Kingsolver, K., & Rosdahl, J. (2014). Physician coaching to enhance well-being: a qualitative analysis of a pilot intervention. *Explore: The Journal of Science and Healing*, 10(6), 372-379. **Identificador:** ISSN: 1550-8307 doi: 10.1016/j.explore.2014.08.007

Schoutens, A. M. C., Frings-Dresen, M. H. W., & Sluiter, J. K. (2016). Design of a randomized controlled trial on the effect on return to work with coaching plus light therapy and pulsed electromagnetic field therapy for workers with work-related chronic stress. *BMC Public Health*, 16(1). doi:10.1186/s12889-016-3276-6

Seligman, M. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology. *American Psychologist*, 56, 216-217.

Seligman, M. E. P. (2011). *Florescer*. Rio de Janeiro: *Objetiva*.

Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5–14. doi:10.1037/0003-066x.55.1.5

Senge, P. M., Heifetz, R. A., & Torbert, B. (2000). A conversation on leadership. *Reflections: The SoL Journal*, 2(1), 57-68.

Sherman, S., & Freas, A. (2004). The wild west of executive coaching. *Harvard business review*, 82(11), 82-93.

Short, E., Kinman, G., & Baker, S. (2010). Evaluating the impact of a peer coaching intervention on well-being amongst psychology undergraduate students. *International Coaching Psychology Review*, 5(1), 27-35.

Silva Filho, A., Luis, A., & Ferreira, M. C. (2015). O impacto da espiritualidade no trabalho sobre o bem-estar laboral. *Psicologia Ciência e Profissão*, 35(4).

Siqueira, M. M. M. (2009). Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão. *Artmed Editora*.

Siqueira, M. M. M., & Padovam, V. A. R. (2008). Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. *Psicologia: teoria e pesquisa*, 24(2), 201-209.

Snyder, C. R., & Lopez, S. J. (Eds.). (2009). *Oxford handbook of positive psychology*. Oxford University Press, USA.

Snyder, E. H., Lawrence, C. N., Weatherholt, T. N., & Nagy, P. (2012). The benefits of motivational interviewing and coaching for improving the practice of comprehensive family assessments in child welfare. *Child welfare*, 91(5), 9.

Stebbing, J., Taylor, I. M., Spray, C. M., & Ntoumanis, N. (2012). Antecedents of Perceived Coach Interpersonal Behaviors: The Coaching Environment and Coach Psychological Well- and Ill-Being. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 34(4), 481–502. doi:10.1123/jsep.34.4.481

Stelter, R. (2015). “I tried so many diets, now I want to do it differently”—A single case study on coaching for weight loss. *International journal of qualitative studies on health and well-being*, 10.

Stern, L. R. (2004). Executive Coaching: A Working Definition. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 56(3), 154.

Sztucinski, K. (2001). *The nature of executive coaching: an exploration of the executive's experience*. 266 f (Doctoral dissertation, Tese (Doutorado em Educação)—Graduate School of Education and Human Development, George Washington University).

Tabachnick, B. G. (1989). *Fidell. LS Using Multivariate Statistics*, 3.

Tobias, L. L. (1996). Coaching executives. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 87.

Their, M. J. (2003). *Coaching Clues: real stories, powerful solutions, practical tools*. Nicholas Brealey Publishing.

Van Puyenbroeck, J., & Maes, B. (2006). Program development of reminiscence group work for ageing people with intellectual disabilities. *Journal of Intellectual and Developmental disability*, 31(3), 139-147

Victorazzi, A. R. (2016). *Desafios no processo de coaching para a carreira feminina*.

Viegas, W. (1999) *Fundamentos de Metodologia Científica*. Brasília: Paralelo 15 & Editora Universidade de Brasília.

Warr, P. (1987). *Work, unemployment, and mental health*. Oxford University Press.

Warr, P. (2007). Searching for happiness at work. *Psychologist-Leicester*, 20(12), 726.

Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: the PANAS scales. *Journal of personality and social psychology*, 54(6), 1063.

Whitmore, J. (2003). Coaching: el método para mejorar el rendimiento de las personas. *Paidós*.

Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2004). The role of psychological well-being in job performance: a fresh look at an age-old quest. *Organizational Dynamics*, 33(4), 338-351.

ANEXOS

Anexo A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

1. Você está sendo convidado (a) para participar, como voluntário, em uma pesquisa. Meu nome é Priscilla Paiva Medeiros Dias sou a pesquisadora responsável e minha área de atuação é a psicologia organizacional. Após ler com atenção este documento e ser esclarecido sobre as informações a seguir, no caso de aceitar fazer parte do estudo, assine em todas as folhas e ao final deste documento, que está em duas vias e também será assinado por mim, pesquisadora, em todas as folhas. Uma das vias é sua e a outra é da pesquisadora responsável. Em caso de dúvida sobre a pesquisa, você poderá entrar em contato com a pesquisadora responsável, Priscilla Paiva Medeiros Dias nos telefones (62) XXXXXX (62) XXXXXX, ou no seguinte endereço Rua 10, número 277 centro. Em caso de dúvidas sobre os seus direitos como participante nesta pesquisa, você poderá entrar em contato com o Comitê de ética em Pesquisa da Associação de Combate ao Câncer em Goiás, nos telefones: 3243 7050 ou no endereço Rua 239, número 206 , andar 2- Edifício Albergue Filhinha Nogueira-Setor Leste Universitário. Horário de atendimento : 8 às 17h, de segunda à sexta.

Assinatura do participante: _____

Assinatura do Pesquisador responsável: _____

Número da página: 1 de

Título da Pesquisa: O impacto do coaching sobre o bem-estar psicológico do trabalhador

Eu, _____, idade, _____, portador(a) do R.G. _____ dou meu consentimento livre e esclarecido para participar voluntariamente do projeto de pesquisa especificado abaixo, sob a responsabilidade da mestranda Priscilla Dias e da Prof^a. Dra. Helenides Mendonça, orientadora deste trabalho.

Assinando este Termo de Consentimento, estou ciente de que:

1. O presente estudo se justifica por construir novos conhecimentos e reflexões que se constituam em importantes contribuições ao atual cenário de mudanças no mundo do trabalho, uma vez que tem como objetivo estudar o impacto dos treinamentos em coaching no bem-estar psicológico dos trabalhadores. E se a vivência de bem-estar pode promover saúde no contexto do trabalho. Portanto, a possibilidade de pesquisar a variabilidade do fenômeno e como as diferentes percepções influenciam na vivência do bem-estar é uma das propostas da investigação.
2. Sua participação consiste em responder a um caderno de perguntas (questionário) que será entregue individualmente contendo dados que serão analisados de acordo com sua percepção acerca da sua vivência de bem-estar no dia-dia do seu trabalho. O tempo de duração estimado para preenchimento das perguntas será de 20 minutos.
3. Durante todo o processo você será acompanhado pela pesquisadora e pela orientadora da pesquisa que estarão a sua inteira disposição para esclarecimento de dúvidas. Além disso, você poderá desistir a qualquer momento, resguardando o direito de retirar seu consentimento sem qualquer penalidade e mantendo o sigilo de sua participação garantido.

Assinatura do participante: _____

Assinatura do Pesquisador responsável: _____

Número da página: 1 de

1. A participação no estudo implica em riscos mínimos, os quais já estão sendo tratados para evitar que aconteçam. Os possíveis riscos podem ser caracterizados por certo constrangimento na emissão de respostas, conflito

pessoal e ansiedade, por se tratarem de questões subjetivas de natureza pessoal, ligada à problemática organizacional. Quanto a esses riscos, a pesquisadora procurará eliminá-los ou atenuá-los durante as instruções, podendo suspender imediatamente a pesquisa caso perceba qualquer dano à saúde dos sujeitos.

2. Mesmo que seja pouco provável, mas caso você necessite de ajuda para solucionar algum conflito que tenha sofrido relacionado a este tema, será feito o encaminhamento para atendimento psicológico, sendo garantida a assistência integral.
3. Fica garantida a Assistência Integral e Gratuita por danos imediatos ou tardios, diretos ou indiretos ao sujeito mediante sua participação na pesquisa. Caso haja necessidade, fica assegurado ainda o encaminhamento para atendimento e acompanhamento por profissional capacitado. Sendo necessária a intervenção terapêutica, fica assegurado ao sujeito o direito de retornar à participação da pesquisa quando do fim de seu acompanhamento, caso seja de seu interesse e desde que ainda esteja no período correspondente a coleta de dados, conforme consta no cronograma da pesquisa.
4. Os questionários não serão identificados em nenhum momento da pesquisa e ficará sob a guarda da mestrandia pelo tempo de 05 (cinco) anos, como previsto pela Resolução CNS 466/12, artigo XI, alínea “f” (CNS, 2012) e depois serão incinerados.

Assinatura do participante: _____

Assinatura do Pesquisador responsável: _____

Número da página: 1 de

5. Assumimos neste momento a obrigação de que seus dados pessoais serão mantidos no mais absoluto sigilo, e que, em nenhum momento, identificaremos sua pessoa, assegurando a sua privacidade e confidencialidade. Mesmo em futuras publicações de resultados, artigos e documentos acadêmicos bem como apresentações em eventos e atividades científicas, fica aqui garantido o compromisso de manter total sigilo de sua participação na pesquisa.

6.Os resultados do estudo serão analisados por aglomerado e não por respostas individuais. Tais resultados serão divulgados por meio de revistas do segmento, como também apresentações em eventos e atividades científicas. Os resultados do estudo também serão encaminhados para a Organização A, por meio de cópia eletrônica e física, após a análise e conclusão dos dados. Estima-se que tais resultados possam contribuir para a saúde psicológica dos trabalhadores atuantes em unidades hospitalares de forma geral.

7.Fica garantido ainda o direito a indenização, caso haja algum tipo de prejuízo quanto à participação na pesquisa, conforme assegura a Resolução CNS 466/12.

8.Quanto ao participante são garantidos a isenção de custos ou quaisquer gastos financeiros, uma vez que as entrevistas serão realizadas conforme a disponibilidade dos trabalhadores e setores investigados e todos os deslocamentos serão da pesquisadora ao local supracitado. Portanto, não será necessário qualquer tipo de ressarcimento aos participantes desta pesquisa.

9.Ao participar desta investigação você está contribuindo para o avanço e desenvolvimento científico, tal participação se configura como um benefício direto, uma vez que, a partir da reflexão de situações que promovem bem-estar laboral poderemos propor políticas de gestão de pessoas que objetivem promover bem-estar e saúde psicológica no trabalho, a partir dos resultados levantados.

Assinatura do participante: _____

Assinatura do Pesquisador responsável: _____

Número da página: 1 de

10.Após os demais esclarecimentos, e as informações a respeito desta pesquisa, caso aceite fazer parte deste estudo assine ao final do documento, que contém duas vias: uma que permanecerá em seu poder e outra com a pesquisadora responsável. Em caso de recusa, sinta-se a vontade em não participar, não sendo por isto, responsabilizado ou penalizado em hipótese alguma. A qualquer momento, caso haja dúvida sobre o método da pesquisa, sinta se livre e à vontade em procurar os pesquisadores:

Pesquisadora Responsável: Priscilla Dias –

Telefone para contato: (62) XXXXX.

Pesquisadores Participantes: Helenides Mendonça.

Telefone para contato: (62) XXXXXX

Se achar necessário você poderá entrar em contato com o Comitê de ética em Pesquisa da Organização A.

Agradecemos antecipadamente sua participação!

Goiânia – GO, _____ de 20 ____.

Assinatura do (a) participante

Assinatura da Pesquisadora

Anexo B – Termo de Consentimento de Participação como Sujeito da Pesquisa

Consentimento de Participação como sujeito da pesquisa

Eu, _____,

RG _____, CPF _____,

Concordo em participar do estudo que irá avaliar o impacto do coaching sobre o bem-estar psicológico do trabalhador por intermédio da pesquisadora responsável Priscilla Paiva Medeiros Dias sob orientação da professora doutora Helenides Mendonça.

Fui devidamente informado esclarecido pela pesquisadora Priscilla Paiva Medeiros Dias sobre a pesquisa, os procedimentos nela envolvidos, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes da minha participação. É também esclarecido que minha participação é voluntária podendo retirar-me do estudo a qualquer momento que desejar. Foi-me garantido ainda que posso retirar meu consentimento a qualquer momento, sem que isto leve à qualquer penalidade ou interrupção em minhas atividades laborais.

Os pesquisadores se comprometem a manter em confidência toda e qualquer informação que possa identificar-me individualmente. Não publicando ou expondo por qualquer razão meu nome e ou identificação pessoal. Mediante as garantias mencionadas acima autorizo a pesquisadora usar os dados coletados na pesquisa.

Goiânia, _____, _____ de 20__.

Assinatura do participante

Assinatura do pesquisador responsável

Testemunhas

Nome: _____ Assinatura: _____

Nome: _____ Assinatura: _____

Anexo C – Questionário Sócio-demográfico

A fim de ajudar os pesquisadores a analisarem os dados, é importante que saibamos algumas informações básicas sobre você. Essas informações serão utilizadas apenas para análises estatísticas.

CÓDIGO	Crie um código que apenas você identificará. Este código terá a primeira e a última letra do nome de sua mãe e os dois últimos números do ano que você nasceu. Exemplo: minha mãe chama-se Maria do Carmo (terei como referência o primeiro nome) e eu nasci em 1965. Meu código é: <u>ma65</u>		
Sexo	Masculino: <input type="checkbox"/> Feminino: <input type="checkbox"/>	Idade	_____Anos_____Meses
Educação	Ensino Fundamental <input type="checkbox"/> Ensino Médio <input type="checkbox"/> Ensino Superior <input type="checkbox"/> Pós Graduação <input type="checkbox"/> _____	Especifique qual foi a sua pós-graduação	
Funções de trabalho:	Administrativo: _____ Saúde: _____ Serviço de apoio interno: _____ Outro: _____	Ocupa cargo de chefia?	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>
Há quanto tempo você está em sua função atual?	_____Anos____Meses	Há quanto tempo você trabalha na instituição X	_____Anos_____Meses
Esta satisfeito com a sua função atual?	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>	Em relação ao Programa de Formação Continuada	Quantos treinamentos já participou? _____

Anexo D - Escala de bem-estar psicológico no trabalho

Como preencher este questionário?

Por favor, responda as questões dando a sua sincera opinião, o mais aberta e honestamente possível, mas não gaste muito tempo pensando sobre a sua resposta em um item particular.

Normalmente a primeira reação é a melhor.

Um exemplo de questão está abaixo.

Circule o número que corresponde à resposta que mais se adequa à sua situação.

Exemplo de questão	Muito pouco	pouco	moderado	Algumas vezes	Sempre
Até que ponto seu trabalho requer que você trabalhe (ou lide) com outras pessoas?	1	2	3	4	5

Se você não entender as instruções, por favor, pergunte.

Se você o compreendeu, por favor, comece a responder as questões.

Uma vez que você tenha completado o questionário, por favor, cheque suas respostas a todos os itens. Ao finalizar, entregue o questionário junto com o termo de consentimento assinado.

Por favor, indique até que ponto você concorda com cada uma das afirmações abaixo:

Pense no seu trabalho atual e marque o número que melhor representa a sua sincera opinião	Discordo Totalmente	Discordo parcialmente		Concordo parcialmente	Concordo totalmente
1. Valorizo as pessoas com quem trabalho.	1	2		4	5
2. Acho meu trabalho emocionante.	1	2		4	5
3. Sei que sou capaz de fazer o meu trabalho.	1	2		4	5
4. Sinto que meu trabalho é reconhecido.	1	2		4	5
5. Quero tomar a iniciativa no meu trabalho.	1	2		4	5
6. Gosto de trabalhar com as pessoas do meu trabalho.	1	2		4	5
7. Eu gosto do meu trabalho.	1	2		4	5
8. Sinto-me confiante no trabalho.	1	2		4	5
9. Sinto que meus esforços no trabalho são apreciados.	1	2		4	5
10. Colaboro para o bom funcionamento da minha organização	1	2		4	5
11. Eu me dou bem com as pessoas do meu trabalho.	1	2		4	5
12. Estou orgulhoso do trabalho que eu tenho.	1	2		4	5

13. Sinto-me eficaz e competente no meu trabalho.	1	2		4	5
14. Sei que as pessoas acreditam nos projetos em que trabalho.	1	2		4	5
15. Gosto de assumir desafios em meu trabalho.	1	2		4	5
16. Tenho uma relação de confiança com as pessoas no meu trabalho.	1	2		4	5
17. Eu encontro significado em meu trabalho.	1	2		4	5
18. Sinto que sei o que fazer no meu trabalho.	1	2		4	5
19. Sinto que as pessoas com as quais trabalho reconhecem minhas habilidades.	1	2		4	5
20. Quero contribuir para alcançar os objetivos da minha organização.	1	2		4	5
21. Sinto que sou aceito como eu sou pelas pessoas com quem trabalho.	1	2		4	5
22. Tenho uma grande sensação de realização em meu trabalho.	1	2		4	5
23. Sei o meu valor como um trabalhador.	1	2		4	5
24. Sinto que sou totalmente um membro da minha organização.	1	2		4	5
25. Quero estar envolvido em minha organização além das minhas funções de trabalho.	1	2		4	5

Anexo E – Escala de afetos positivos e negativos (PANAS)

Este questionário contém adjetivos que descrevem sentimentos e emoções que uma pessoa pode sentir no seu trabalho. Por favor, leia cada um desses adjetivos e indique o quanto você sentiu cada uma dessas emoções em qualquer faceta do seu trabalho (por exemplo: Suas tarefas, seus colegas, seu chefe, seus clientes, seus salários).

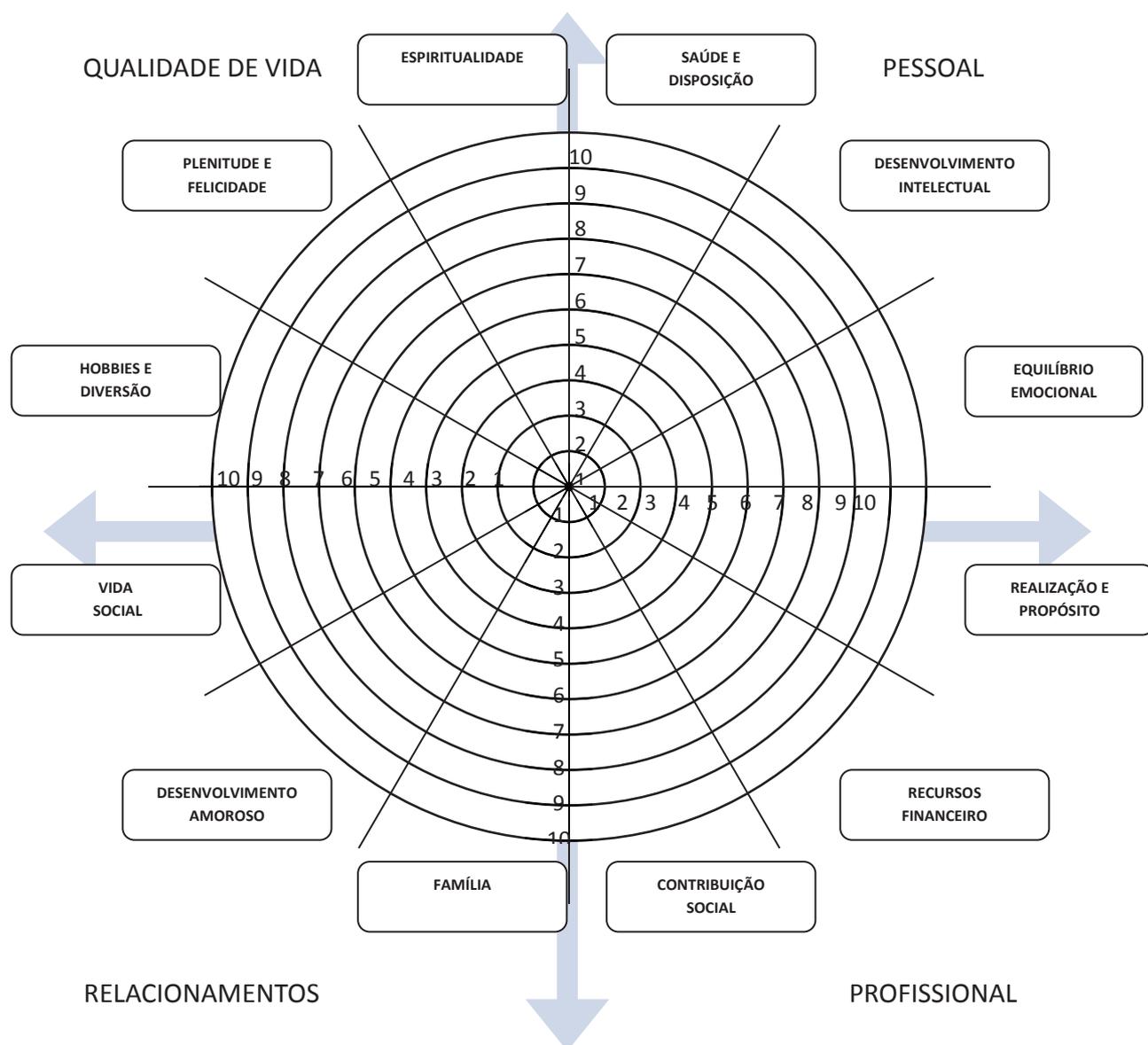
Para cada um desses adjetivos, pedimos que indique, com base na escala abaixo, a forma como se sentiu (e) cada uma dessas emoções nas últimas quatro semanas:

Pense no seu trabalho atual e marque o número que melhor representa a sua sincera opinião	Discordo Totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo e nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
1. Interessado	1	2	3	4	5
2. Angustiado	1	2	3	4	5
3. Excitado	1	2	3	4	5
4. Irritado	1	2	3	4	5
5. Forte	1	2	3	4	5
6. Culpado	1	2	3	4	5
7. Assustado	1	2	3	4	5
8. Hostil	1	2	3	4	5
9. Entusiasmado	1	2	3	4	5
10. Orgulhoso	1	2	3	4	5
11. Irritado	1	2	3	4	5
12. Em alerta	1	2	3	4	5
13. Envergonhado	1	2	3	4	5
14. Inspirado	1	2	3	4	5
15. Nervoso	1	2	3	4	5
16. Determinado	1	2	3	4	5
17. Atencioso	1	2	3	4	5
18. Agitado	1	2	3	4	5
19. Ativo	1	2	3	4	5
20. Amedrontado	1	2	3	4	5

Anexo F: Ferramenta de Coaching : Roda do Equilíbrio da Vida

RODA DO EQUILÍBRIO DA VIDA

Com o sincero preenchimento dessa roda, o cliente/coachee consegue chegar mais perto da definição do seu ESTADO/CENÁRIO ATUAL.



Verificar quais as conclusões e decisões que o cliente/coachee tem a respeito do preenchimento:

- Quais são os aspectos com os níveis mais altos?
- O que isso pode ajudar na busca pelo estado desejado?
- Quais são os fatores com os níveis mais baixos? Em qual/quais aspectos da vida que o cliente/coachee deverá investir para potencializar um aumento sinérgico em diversos outros pontos?

Anexo G - Ferramenta de Coaching: Análise Swot

MATRIZ SWOT

- O que você tem de pontos fortes que podem te ajudar nessa situação ou nesse cenário?
- Que habilidades você precisa desenvolver ou que emoções controlar?
- Quais as oportunidades que o ambiente externo esta te oferecendo ou vai te oferecer?
- Quais são os desafios/obstáculos externos a serem superados?

FATORES INTERNOS PESSOAS OU ORGANIZACIONAIS	PONTOS FORTES (Strengths) <hr/>	PONTOS DE MELHORIA (Weakness) <hr/>
FATORES EXTERNOS GERADOS PELO AMBIENTE	OPORTUNIDADES (Opportunities) <hr/>	DESAFIOS A SUPERAR (Threats) <hr/>

Verificar quais as conclusões e decisões que o cliente/coachee tem a respeito da listagem:

- Como você vai explorar melhor seus pontos fortes?
- Que ponto fraco você deve melhorar para chegar mais próximo do objetivo?
- Como você pode aproveitar as oportunidades a sua frente?
- Qual o ganho e aprendizado você terá ter superando cada desafio?
- Ao colocar todos esses fatores em uma balança, qual você acha a melhor solução?

Anexo H - Ferramenta de Coaching : SMART

S (Específicos): Perguntas que você pode perguntar a si mesmo ao definir suas metas e objetivos são:

- O que exatamente eu quero alcançar? Onde? Quando? Com quem? Por que exatamente eu quero alcançar esse objetivo? Quais são as possíveis formas alternativas de alcançar o mesmo?

M (Mensuráveis): Metas mensuráveis significam que você identificar exatamente o que é que você vai ver ouvir e sentir quando você alcançar seu objetivo. Isso significa quebrar o seu objetivo em elementos mensuráveis. Você vai precisar de provas concretas.

A (Alcançável): É o seu objetivo atingível? Isso significa que investiga se o objetivo é realmente aceitável para você. Você pesar o esforço, tempo e outros custos de seu objetivo terá contra os lucros e as outras obrigações e prioridades que você tem na vida. *“O impossível pode ser dividido em vários passos possíveis”.*

R (Relevantes): Está atingindo o seu objetivo relevante para você? Se estiver faltando certas habilidades, você pode planejar treinamentos.

T (Time - tempo): Juntamente com os conceitos de Mensurável e Alcançável, o prazo é um fator determinante para a realização de seu objetivo

PLANEJANDO A ROTA DE AÇÃO VIA LINHA DO TEMPO
(do final para o começo)

Data de Realização da Meta: ___/___/___



Data de Hoje: ___/___/___